

Bonus og prestasjonsbasert lønn i en norsk kunnskapsbedrift

Et casestudie

Marit Cecilie Haug

Mai 2008

Økonomisk Institutt

Universitetet i Oslo

Forord

Denne oppgaven er skrevet våren 2008 på oppdrag for, og med finansiell støtte fra, en mellomstor norsk kunnskapsbedrift. Av hensyn til oppdragsgiver og ansatte i bedriften er all informasjon anonymisert.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Karine Nyborg for nyttige innspill og god veiledning. Videre vil jeg også benytte sjansen til å takke oppdragsgiver for den finansielle støtten, god tilrettelegging og hjelp, og ikke minst et spennende oppdrag. Jeg har blitt tatt godt i mot, og har fått mange gode innspill fra medarbeidere i bedriften i løpet av den tiden jeg har jobbet med oppgaven.

Retter også en takk til Line Eielsen og Hanne Tretli som har lest korrektur.

Eventuelle feil og mangler er ene og alene mitt ansvar.

Oslo, 2.mai 2008

Marit Cecilie Haug

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Oppgavens oppbygning.....	3
2. Belønning.....	4
2.1 Benchmarktilfellet med perfekt informasjon	4
2.2 Asymmetrisk informasjon og usikkerhet	5
2.2.1 Den klassiske prinsipal-agent modellen.....	6
2.2.2 Skulkmodellen.....	7
2.2.3 Flere arbeidsoppgaver eller dimensjoner	8
2.2.4 Prestasjonsbasert lønn	10
2.2.5 Teamarbeid.....	10
2.3 Preferanser –andre motivasjonsfaktorer enn penger	11
2.3.1 Indre og ytre motivasjon	11
2.3.2 Bonus og indre motivasjon.....	12
2.3.3 Resiprositet.....	13
2.3.4 Sosiale normer som avgjørende for arbeidsinnsats	13
2.3.5 Prospect theory –når forventet nytteteori ikke kan forklare atferden.....	14
2.4 Oppsummering	15
3. Intensjonen bak innføringen av bonussystemet	16
3.1 Bakgrunn for å innføre systemet	16
3.2 Hvordan systemet var tenkt å virke.....	17
4. Utformingen av målkortsystemet for bonustildeling	18
4.1 Overordnet bonusprosess	18
4.2 Evalueringsprosessen	19
4.2.1 Individuelt målkort.....	20
4.2.2 Evalueringsskjema for personlige ferdigheter	22
4.2.3 Leders korrigering.....	23
4.2.4 Kryssjekkmøtet	24
4.3 Tildeling av bonus	25
4.3.1 Hvor mye ansatte kan få i bonus	25
4.3.2 Ansattes informasjon.....	26
4.4 Oppsummering	27

5. Belønning i bedriften.....	28
5.1 Informasjonsutfordringer og måleproblemer	28
5.1.1 Målene i målkortet	28
5.1.2 Observasjonsutfordringer for ledelsen.....	29
5.1.3 Valg av arbeidsinnsats	30
5.1.4 Måloppnåelse og bonusutbetaling	32
5.1.5 Prioritering av arbeidsoppgaver.....	33
5.1.6 Prestasjoner i team.....	34
5.2 Virkninger av belønningssystemet	36
5.2.1 Ansattes forventninger.....	36
5.2.2 Ansattes motivasjon.....	37
5.2.3 Sosiale normer blant de ansatte	38
5.3 Diskusjon.....	39
5.3.1 Samsvar mellom prestasjon og belønning.....	39
5.3.2 Individbasert belønning.....	40
5.3.3 Teambasert belønning	42
5.3.4 Avsluttende betraktninger	42
5.4 Oppsummering	43
6. Konklusjon.....	45
Kildeliste.....	46

Figuroversikt

Boks 1: Prinsipper for bonusutbetaling.....	17
Boks 2: Evalueringsprosess for bonustildeling	19
Boks 3: Forklaring av målkortscore	21
Boks 4: Ikke utfylt individuelt målkort	21
Boks 5: Evalueringsskjema for personlige ferdigheter	22
Boks 6: Bonusbeløp per januar 2008	25

1. Innledning

De momentene som presenteres her vil bli utdypet og dokumentert senere i oppgaven.

Denne oppgaven er skrevet våren 2008 på oppdrag fra en mellomstor norsk kunnskapsbedrift. Bedriften har i dag et tradisjonelt fastlønnssystem, og utbetaler i tillegg bonus for gode prestasjoner. De vurderer imidlertid å innføre to differensierte lønnsprofiler: en fastlønnsprofil med en liten andel bonus, tilsvarende dagens ordning, og en prestasjonslønnsprofil med liten andel fastlønn og høy andel variabel lønn.

Bedriften innførte et individuelt bonussystem i 2006. Intensjonen bak innføringen var å fremme arbeidsinnsats og belønne gode prestasjoner. Personalavdelingen i bedriften rapporterer at det ser ut til å være misnøye blant de ansatte i tilknytning til bonusutbetalingene. Fra bedriftens side er det derfor ønskelig at denne oppgaven tar for seg dagens belønningssystem, med hovedvekt på bonussystemet og hvordan det fungerer, samt gjennomgår hva slags belønningssystem som kan passe for bedriften.

Med belønningssystemet ønsker bedriften fornøye ansatte som har insentiv til å gjøre en god arbeidsinnsats for bedriften, og som opplever at gode prestasjoner blir belønnet. En av utfordringene knyttet til utformingen av belønningssystemet er at det er vanskelig å måle og observere den enkeltes arbeidsinnsats og resultater. Problemstillingen for oppgaven blir derfor: Hvordan virker bonus og prestasjonsbasert lønn i en kunnskapsbedrift der det er ufullstendig informasjon og vanskelig å måle de ansattes arbeidsinnsats og resultater?

I økonomisk teori antas det ofte at arbeidsinnsats har en privat kostnad for arbeidstakerne, og det medfører at de ønsker å yte så lite arbeidsinnsats som mulig dersom innsatsen ikke belønnes, mens arbeidsgiver på sin side ønsker mest mulig arbeidsinnsats. Hvis det er full informasjon kan arbeidsgiver korrekt observere arbeidsinnsats og måle resultatene, og det vil være mulig å utforme en fullstendig arbeidskontrakt. Imidlertid er det ofte asymmetrisk informasjon og vanskelig å måle arbeidstakernes innsats og resultater. De klassiske prinsipal-agent modellene omhandler problemer som ofte oppstår når det er ufullstendig informasjon. Disse problemene er i hovedsak knyttet til at det er vanskelig å avgjøre om arbeidstakeren utfører de oppgavene han skal, og yter den arbeidsinnsatsen som er ønskelig for bedriften.

For å håndtere situasjoner med asymmetrisk informasjon benyttes økonomiske incentiver. Slike incentiver kan for eksempel være lønn eller bonus knyttet til bestemte resultater. Under asymmetrisk informasjon kan sterke incentiver være problematisk hvis arbeidstakeren har flere arbeidsoppgaver og kun noen av de er målbare, eller dersom det er vanskelig å identifisere de individuelle bidragene fra teamproduksjon. I slike tilfeller kan sterke incentiver føre til en uheldig vridning av oppmerksomheten bort fra de ikke-målbare arbeidsoppgavene, og i situasjoner med teamarbeid kan det være mulig for enkelte å høste æren for andres arbeid uten å yte noe særlig innsats selv.

De tradisjonelle økonomiske modellen bygger på en antakelse om at arbeidstakere ønsker å yte mindre arbeidsinnsats hvis de kan, og derfor trenger økonomiske incentiver i form av monetær belønning for å være motivert til arbeidsinnsats. Det er imidlertid sannsynlig at andre motivasjonsfaktorer enn penger er viktige, som for eksempel interessante arbeidsoppgaver og godt arbeidsmiljø. I noen tilfeller kan sterke økonomiske incentiver undergrave arbeidstakernes opprinnelige, indre motivasjon for å jobbe. Ansatte kan også respondere annerledes på incentivene enn det den økonomiske teorien forutsier, for eksempel kan bonus knyttet til resultater for en arbeidsoppgave tolkes av arbeidstaker som at oppgaven er ubehagelig å utføre. Arbeidstakerne kan ha preferanser for resiprositet; å gjengjelde positive eller negative handlinger på samme måte, eller de kan følge sosiale normer blant arbeidstakerne. På en arbeidsplass kan det for eksempel tenkes å eksistere normer for hvilken arbeidsinnsats man skal yte, og normer som styrer graden av samarbeid blant de ansatte.

Bedriften jeg har studert har innført et bonussystem for å gi de ansatte incentiver til å yte ekstra arbeidsinnsats. Ettersom det er vanskelig å måle resultater og arbeidsinnsats har bedriften et omfattende system for å evaluere de ansattes prestasjoner. Evalueringsprosessen ender i en tallscore som avgjør om den ansatte får bonus eller ikke, og hvor stort bonusbeløpet blir. I forbindelse med bonusprosessen er det usikkerhet for bedriften knyttet til de ansattes prestasjoner, og for de ansatte er det usikkerhet knyttet til om de får bonus eller ikke. De ansatte forsøker å anslå om de kommer til å få bonus eller ikke, og hvordan de ansatte vurderer sannsynligheten for å oppnå bonus er derfor viktig når de utfører arbeidsoppgavene. Mulig misnøye blant de ansatte knyttet til bonusutbetalinger kan henge sammen med feilslåtte forventninger og et gap mellom hvordan leder og ansatt vurderer den ansattes prestasjon. De undersøkelsene jeg har gjort tyder imidlertid på at sistnevnte ikke ser ut til å være tilfelle; ansatt og leder er i stor grad enige i vurderingene på evalueringsskjemaene. Det som er

problematisk er at en ansatt kan få en god evaluering på skjemaene, men likevel ikke få bonus ettersom lederen har en begrenset bonuspott tilgjengelig og derfor kan bli nødt til å prioritere mellom de ansatte. Visshet om at det er slik systemet fungerer kan være ødeleggende for samarbeid mellom de ansatte. Hvis de ansatte vet at de evalueres opp mot hverandre vil de ikke ha insentiv til å hjelpe andre til en god prestasjon, ettersom det svekker deres egen mulighet til bonusutbetaling. Hvilke effekter bonussystemet har, avhenger av hvor sterke insentivene er. Dersom bonusbeløpene ikke er store nok til å gi sterke insentiver til å oppnå bonusutbetaling, vil ikke systemet gå på bekostning av samarbeid, men det vil samtidig svekke bonussystemets funksjon som prestasjonsfremmende.

Det er etter min mening sannsynlig at de ansatte også styres av andre motivasjonsfaktorer enn belønning, men belønning kan likevel tenkes å ha en ødeleggende effekt. De ansatte som ikke får bonus, eller får mindre enn forventet, kan bli misfornøyde og dermed mindre motiverte til arbeidsinnsats. Således kan bonussystemet ha en negativ effekt på de indre motivasjonsfaktorene.

Den aktuelle bedriften har måleproblemer knyttet til innsats og prestasjoner, de ansatte har komplekse arbeidsoppgaver med begrenset målbarhet og samarbeid er ønskelig. Situasjonen er altså ganske forskjellig fra benchmark (slik jeg har definert dette i kapittel 2), og det er derfor vanskelig å konkludere med hvilket belønningssystem som er optimalt for bedriften. Sterke individuelle insentiver knyttet til belønning kan på lang sikt undergrave den indre motivasjonen hos de ansatte, og skape et dårlig samarbeidsklima. Samtidig er det ønskelig å gi insentiv til høy arbeidsinnsats og belønne gode resultater. I valg av belønningssystem er det viktig å ta hensyn til hva de langsiktige effektene vil bli, og hva som ønskes oppnådd med systemet.

1.1 Oppgavens oppbygning

Kapittel 2 gir en gjennomgang av økonomiske modeller for belønning når det er asymmetrisk informasjon og usikkerhet, og alternative teorier der aktørene drives av andre motivasjonsfaktorer enn monetær belønning. I kapittel 3 gjengis bedriftens oppgitte intensjon bak innføringen av bonussystemet, mens kapittel 4 beskriver utformingen av evalueringssystemet for bonustildeling. Hvordan bonussystemet fungerer og hvor godt prestasjonsbasert lønn og bonus passer for bedriften blir gjennomgått i kapittel 5. Til slutt oppsummeres konklusjonene i kapittel 6.

2. Belønning

I økonomisk teori antas det vanligvis at arbeidskraft er en innsatsfaktor på lik linje med kapital, og når en bedrift ansetter en arbeidstaker har begge parter en forståelse av at et visst minimumsnivå på prestasjon er nødvendig (Akerlof 1982). Som Milgrom og Roberts (1992) skriver har kompensasjonsutformingen mange forskjellige roller i en bedrift; den skal tiltrekke arbeidskraft, signalisere hva bedriften verdsetter og ikke, og hjelpe de ansatte til å allokere tid og innsats mellom forskjellige oppgaver. Belønningssystemet burde derfor gi motivasjon til atferd som bidrar til bedriftens suksess.

En optimal belønningsstruktur økonomisk sett er en struktur der arbeidstaker maksimerer egen nytte og bedriften maksimerer profitt (Lazear 1995). I en perfekt verden med full informasjon og fravær av måleproblemer vil det være mulig å utforme en slik optimal belønningsstruktur. Fastlønn og prestasjonsbasert lønn vil da være likestilte alternativer ettersom begge vil føre til optimal tilpasning av arbeidsinnsats og produksjon. I virkeligheten er det asymmetrisk informasjon og usikkerhet knyttet til måling av arbeidsinnsats og resultater. Et sammenligningstilfelle for belønning vil her være en situasjon med full informasjon, verifiserbare resultater og aktører som kun har preferanser for monetær belønning til minst mulig anstrengelse. Dette tilfellet refereres til som benchmark videre i oppgaven. Det som gjør belønning utfordrende i den virkelige verden er brudd på forutsetningene som ligger til grunn for benchmarktilfellet. Hvordan virker belønning, og hva er effekten av økonomiske insentiver dersom det er ufullstendig informasjon, måleproblemer og andre typer preferanser enn forutsatt i benchmark?

2.1 Benchmarktilfellet med perfekt informasjon

Benchmark beskriver her en optimal situasjon der det er perfekt og fullstendig informasjon, ingen usikkerhet og hvor resultatene av arbeidsinnsats er målbare og verifiserbare. Målbarehet betyr at det er mulig å observere resultatene, og verifiserbarhet innebærer at det også er mulig for en utenforstående å observere resultatene. Det eksisterer ingen usikkerhet i benchmark, og både fastlønn og prestasjonsbasert lønn vil da kunne føre til et optimalt utfall. Uten usikkerhet vil det være mulig å utforme en fullstendig kontrakt som spesifiserer hva som skal gjøres i enhver potensiell situasjon, og der kostnader og belønning er fordelt slik at det er optimalt for alle parter å følge kontrakten. For å kunne utforme en slik fullstendig kontrakt må begge

parter være i stand til å forutse alle relevante omstendigheter som kan være viktige i forhold til kontrakten, og som kan påvirke ønskede handlinger. De må også være i stand til å beskrive disse omstendighetene og bli enige om handlemåter og tilhørende betaling for hvert mulige tilfelle. I benchmark antas det videre at aktørene fatter beslutninger ved å maksimere forventet nytte; de velger den arbeidsinnsatsen som gir høyest forventet nytte. Høyere konsum antas å gi høyere nytte, samtidig som arbeidsinnsats har en privat kostnad som reduserer nytten (se Varian 1996).

Dersom ansatte alltid er i stand til å prestere, altså at ingen hendelser utenfor deres kontroll kan påvirke resultatet, og dersom det er lett å avgjøre om de har utført de ønskede handlingene, vil prestasjonsbasert lønn være uproblematisk og uten risiko for den ansatte. Høyere nivå på prestasjon vil da være knyttet til høyere betaling, og således vil ekstra innsats bli belønnet. Som Milgrom og Roberts (1992) trekker frem vil ikke usikkerhet være et problem for den ansatte, ettersom belønning da er direkte knyttet til prestasjon, og nivå på prestasjon er fullstendig kontrollerbart for den ansatte. Lazear (2000b) presenterer empiriske resultater som viser at innføringen av prestasjonsbetaling økte innsats og produksjon i den amerikanske bedriften han undersøkte. Resultatene det henvises til er ikke nødvendigvis overførbare til andre organisasjoner med en annen struktur og andre arbeidsoppgaver. Observasjonene Lazear (2000b) omtaler er gjennomført i den amerikanske bedriften Safelite, som installerer bilruter. Før innføringen av prestasjonsbetaling hadde Safelite allerede et avansert datasystem som gjorde det lett å kontrollere hvem som hadde installert rutene på hvilken bil, og hvor mange ruter de hadde installert i løpet av et visst tidsrom. For å sikre god kvalitet ble det innført en regel om at hvis kunder kom tilbake og klagde måtte den som hadde installert ruta gjøre alt arbeidet på nytt for egen regning (Lazear 2000b). I det omtalte tilfellet er produksjon lett å måle, kvalitetsfeil vil i stor grad bli oppdaget og ansatte kan holdes ansvarlige (Lazear 2000b).

2.2 Asymmetrisk informasjon og usikkerhet

En antagelse som ofte gjøres i økonomisk teori er at arbeidsinnsats er kostbart for arbeidstakeren, mens bedriften ønsker mye arbeidsinnsats. Det er ofte problemer knyttet til ufullstendig informasjon når kontrakter utformes, og det resulterer i en situasjon med usikkerhet for både arbeidsgiver og arbeidstaker. En type økonomiske modeller som er nyttige for å analysere belønning under ufullstendig informasjon er prinsipal- modeller. Agenten skal

da utføre en oppgave for prinsipalen, og i arbeidsøkonomi kan man tenke på prinsipalen som arbeidsgiver og agenten som arbeidstaker.

Mange av utfordringene knyttet til belønning oppstår fordi prinsipalen og agenten har asymmetrisk informasjon knyttet til kompetanse, arbeidsinnsats og/eller resultater. Jeg vil her fokusere på situasjoner der agenten har flere oppgaver som skal utføres, eller en oppgave med flere dimensjoner, og situasjoner der flere agenter jobber sammen i grupper, og hvor det er vanskelig å skille ut de individuelle prestasjonene fra totalproduksjonen.

Valget mellom fastlønn og prestasjonsbasert lønn avhenger til en viss grad av hva som er minst kostbart å observere. Fastlønn er her definert som en fast årslønn eller timelønn kombinert med en arbeidskontrakt som spesifiserer antall timer det forventes at arbeidstakeren skal jobbe, eller hvilke oppgaver som skal utføres. Innsats er altså i denne konteksten både arbeidstimer og anstrengelse. Dersom arbeidsinnsatsen er lett å verifisere er det enkleste, i følge Barth og Schøne (2006), å ha en fastlønnsordning der arbeidsoppgavene er nedskrevet i en kontrakt, ettersom en prestasjonsordning ville koste mer i form av en risikopremie og administrasjonskostnader. I en prestasjonsbasert ordning er det en fare for at den ansatte velger et annet innsatsnivå enn det som er optimalt for bedriften. Hvis det derimot er vanskelig å måle arbeidsinnsats, men relativt enkelt å måle produsert mengde, vil prestasjonsbasert lønn være mer gunstig (Barth og Schøne 2006). Men hva med de situasjonene der både arbeidsinnsats og resultater er vanskelige å måle? Lazear (1998) skiller mellom innsatsbasert lønn, altså fastlønn, som er belønning for mengde tid eller arbeidsinnsats brukt på aktiviteten, og produksjonsbasert lønn som er belønning for resultatene av aktiviteten.

2.2.1 Den klassiske prinsipal-agent modellen

Den klassiske prinsipal-agent modellen analyserer utformingen av kontrakter mellom to aktører, prinsipalen og agenten, under usikkerhet (se Cahuc & Zylberberg 2004). Modellen bygger på en antagelse om at prinsipalen foreslår en arbeidskontrakt som de to partene deretter forhandler om. Hvilken informasjon som er tilgjengelig for de to partene og i hvilken grad den kan verifiseres påvirker utformingen av kontrakten (Cahuc & Zylberberg 2004).

Hvis en av partene har privat informasjon om relevante forhold før arbeidsavtalen inngås, eller hvis det i etterkant er ufullstendig informasjon som gjør det vanskelig å vurdere om alle betingelsene er oppfylt, vil det kunne oppstå problemer knyttet til *moral hazard* (Holmstrom

og Milgrom 1991, og Varian 1996). Moral hazard går ut på at for eksempel agenten kan foreta handlinger som er fordelaktige for ham selv, men ikke for bedriften, og som ikke kan observeres av prinsipalen. Et eksempel kan være en ansatt som sitter foran en pc og skriver konstant. Det ser ut som han jobber hardt, men kanskje skriver han egentlig en privat e-post. Et annet eksempel som ofte figurerer i avisene er å alltid bære på en bunke papirer uansett om man bare skal til kaffemaskinen, for å se ut som man har veldig mye å gjøre.

I en organisasjon kan moral hazard være et problem dersom mengde og kvalitet på innsats er vanskelig å måle direkte. Hvis det er lettere å observere resultatene kan insentiv- og prestasjonskontrakter benyttes for å løse problemet. På den måten forsøker bedriften å motivere ønsket innsats ved å belønne utfall som er mer sannsynlige dersom innsatsen er på ønsket nivå. Dessverre er ofte ikke koblingen mellom innsats og resultat perfekt ettersom det kan være andre forhold som påvirker resultatet i både positiv og negativ retning (Milgrom og Roberts 1992).

I standard økonomisk behandling av prinsipal-agent problemet skal belønningssystemer både fordele risiko og belønne produktivt arbeid. Prestasjonsbasert lønn er en måte å overføre noe av risikoen knyttet til bedriftens produksjon og inntjening til agenten, ved at agenten får lavere lønn dersom produksjonen blir lavere. Å gi effektive arbeidsinsentiver innebærer således ofte uønsket risiko og usikkerhet for arbeidstakeren ettersom inntekten blir mindre forutsigbar (Holmstrom og Milgrom 1991, Gibbons 1998). I tillegg er det for arbeidstakeren en risiko for at prestasjonen ikke observeres korrekt. For å veie opp for den uønskede risikoen må belønningsratene økes (Prendergast 2000). I valget mellom forutsigbar fastlønn og variabel lønn tilknyttet usikkerhet, vil den variable lønnen måtte være betydelig større enn den faste lønnen for at de to skal være likestilte alternativer. Arbeidstakeren krever i så måte en risikopremie for å velge det usikre alternativet (Gibbons 1998). Stor risiko for arbeidstaker kan dermed gjøre insentivordningen dyr for bedriften.

2.2.2 Skulkmodellen

En ofte brukt modell for hvordan arbeidstakere bestemmer nivå på innsats er effektivitetslønnsmodellen. Her vil jeg bruke den versjonen av effektivitetslønnsmodellen som på norsk kan oversettes til "skulkmodellen", med utgangspunkt i Milgrom og Roberts (1992) og Cahuc og Zylberbergs (2004) fremstillinger. Begrepet skulk betyr ikke

nødvendigvis at arbeidstakeren ikke er tilstede, eller ikke arbeider, men at arbeidstakeren ikke yter innsats for bedriften.

Modellen antar at det kun er to nivå på arbeidsinnsats: enten positiv arbeidsinnsats eller ingen arbeidsinnsats, altså skulking. Videre antas det at arbeidsinnsats har en privat kostnad for agenten, og agenten ønsker derfor ikke å gi mer arbeidsinnsats enn det som er nødvendig. Produksjon er utelukkende et resultat av arbeidsinnsats og slik modellen er forenklet vil positiv arbeidsinnsats gi positiv produksjon, mens skulking ikke vil resultere i noen produksjon. Hvis prinsipalen kan observere produksjonsmengden til hver enkelt ansatt vil det derfor være lett å oppdage skulk. I et slikt tilfelle kan prinsipalen benytte prestasjonslønn og betale én bestemt lønn for et positivt nivå på produksjon, og en lavere eller ingen lønn dersom produksjonen er null. Det er en viss sannsynlighet for at skulking oppdages, og insentiver til å utføre arbeidet avhenger av denne sannsynligheten. Betingelsen for at arbeidstakeren skal ønske å arbeide er at forventet lønn må være større enn alternativet til arbeid, som ofte er arbeidsledighetstrygd. Lønningen må også dekke arbeidstakerens private kostnader forbundet med å yte arbeidsinnsats (se Cahuc og Zylberberg 2004). Innsats kan imidlertid tolkes på flere måter. Det kan være fysisk innsats, mental innsats, innsats i form av hvor nøye arbeidsoppgavene utføres og så videre, og et effektivt belønningssystem anerkjenner at ansattes bidrag skjer langs mange dimensjoner (se Milgrom og Roberts 1992).

Skulkmodellen er en sterk forenkling av virkeligheten og bygger på en antagelse om at innsats har en privat kostnad for agenten; det er en kostnad forbundet med innsats og derfor ønsker ikke agenten uten videre å gi mer innsats enn det som er nødvendig og som kompenseres monetært. Skulk kan i en utvidelse av modellen også tolkes som lav arbeidsinnsats.

Det faktum at mange mennesker driver med frivillig arbeid kan imidlertid tyde på at arbeidstakere drives av andre motivasjonsfaktorer enn lønn, og at for eksempel interessante arbeidsoppgaver kan redusere kostnadene forbundet med arbeidsinnsats.

2.2.3 Flere arbeidsoppgaver eller dimensjoner

Ofte har prinsipalen flere oppgaver som skal utføres, eller de oppgavene som skal utføres har flere dimensjoner. Insentivbetaling vil i slike tilfeller ikke bare allokere risiko og motivere hardt arbeid, men også styre agentens oppmerksomhet mellom forskjellige oppgaver (Holmstrom og Milgrom 1991). Utformingen av arbeidsbeskrivelsen er et viktig instrument

for å kontrollere arbeidstakerens insentiver og prioritering av arbeidsoppgaver. Dersom noen av arbeidsoppgavene er lettere å måle enn andre, kan insentivbetaling knyttet til den lett observerbare aktiviteten føre til at de andre aktivitetene nedprioriteres. Dette resultatet er mest fremtredende dersom aktivitetene er substitutter, det vil si at den tiden man bruker på den ene aktiviteten innebærer mindre tid til den andre aktiviteten. Er aktivitetene komplementære, altså at den ene avhenger av eller påvirker den andre positivt, vil insentivbetaling av den lett observerbare aktiviteten derimot kunne ha en positiv effekt også på den andre aktiviteten (Holmstrom og Milgrom 1991). Som Holmstrom og Milgrom (1991) påpeker, kan sterke insentiver være ødeleggende hvis ikke alle oppgaver er målbare i like stor grad. For sterke økonomiske insentiver kan dermed virke mot sin hensikt og føre til en vridning mot de målbare aktivitetene på bekostning av de aktivitetene som ikke er målbare, eller som er vanskeligere å måle. På lengre sikt vil derimot bedriften oppleve konsekvensene av at noen arbeidsoppgaver har blitt nedprioritert over tid.

I det tidligere omtalte Safelite-eksemplet til Lazear (2000b) er det lite de ansatte kan gjøre som øker egen lønn på bekostning av selskapet ettersom de ikke får betalt for å reparere feil de selv har gjort, og sterke insentiver knyttet til klare prestasjonsmål er uproblematisk. Hadde arbeidstakerne derimot utelukkende fått betalt per vindusrute kan det tenkes de ville gjort en dårligere jobb for å rekke flere vindusruter i løpet av en dag, ettersom de selv ikke ville hatt noen kostnad knyttet til reparasjonen. Sistnevnte er et eksempel på en handling som slår positivt ut for den ansatte sitt prestasjonsmål, men som har en negativ økonomisk konsekvens for bedriften.

Holmstrom og Milgrom (1991) har også undersøkt hvordan arbeidsoppgaver burde fordeles mellom agenter når det er mange små oppgaver som skal utføres. De hevder det er best at enhver oppgave har kun én ansvarlig, og at arbeidsoppgavene burde fordeles slik at én arbeidstaker utfører de oppgavene det er lett å måle prestasjonen i, og en annen utfører de oppgavene der det er vanskelig å måle prestasjonen. I følge Holmstrom og Milgrom (1991) kan prinsipalen da tilby sterke prestasjonsinsentiver til den som utfører de lett målbare oppgavene uten å være redd for at det skal føre til en nedprioritering av andre arbeidsoppgaver. Imidlertid må det tas forbehold om at dersom kvaliteten er vanskelig å måle kan det være uheldig at betaling er sterkt knyttet til resultater (Holmstrom og Milgrom 1991).

2.2.4 Prestasjonsbasert lønn

Barth et al. (2005) hevder i sin artikkel om nye avlønningsformer at bruken av prestasjonslønn øker i norsk arbeidsliv. Siden det ofte er mulig å observere hva som produseres er det innen neoklassisk kontraktsteori naturlig at arbeidere betales i forhold til produsert mengde (Akerlof 1982). Også Lazear (1995) fremhever 'piece rate', altså betaling per produsert enhet eller akkordlønn, som den mest vanlige formen for prestasjonsbasert eller variabel lønn.

Betaling knyttet til produsert mengde forutsetter at det er mulig å måle hva som produseres. Lazear (1998) fremhever at i tillegg til at produsert mengde ofte kan være vanskelig å observere, er det noen ganger vanskelig å definere *hva* som produseres. Som eksempel trekker han frem kunnskapsmedarbeidere. Selv om det er mulig å måle noen av arbeidsoppgavene kan det å knytte belønning til det som er målbart gi uønskede resultater. En av hovedutfordringene med prestasjonsbasert lønn er i følge Lazear (1998) at variasjoner i produsert mengde noen ganger ligger utenfor arbeidstakerens kontroll, for eksempel ved konjunktursvingninger.

Belønningssystemet som benyttes i bedriften gir et signal til potensielle arbeidstakere om hva slags arbeidsinnsats som forventes av deg som arbeidstaker hvis du begynner å jobbe i bedriften (Lazear 2000a). I så måte kan prestasjonslønn bidra til å tiltrekke seg produktive arbeidstakere. Prestasjonslønn kan bidra til å sortere arbeidskraften vet at bedrifter som har et system med sterke insentiver knyttet til gode resultater i teorien vil tiltrekke seg den mest produktive arbeidskraften. Som eksempel hevder Lazear (2000b) at det å gå over til prestasjonsbetaling har påvirket hvem som søker seg til Safelite ved at de som er høyproduktive foretrekker Safelite fremfor andre firma innen samme industri. Den økonomiske gevinsten av å innføre prestasjonsbasert lønn kan således tilskrives både en insentiveffekt og en sorteringseffekt (Lazear 2000b).

2.2.5 Teamarbeid

Jeg vil benytte meg av samme definisjon på et team som Holmstrom (1982), nemlig at et team er en gruppe individer som er organisert slik at den produktive innsatsen er knyttet sammen. Det betyr ikke nødvendigvis at arbeidstakerne fysisk jobber sammen, men at en arbeidstaker er avhengig av andres resultater for å kunne utføre sine arbeidsoppgaver. Å belønne arbeidstakere kun for individuelle prestasjoner kan redusere samarbeid (Baker 2000). For å

unngå at de individuelle insentivene går utover samarbeid mellom de ansatte, kan det å ha gruppebaserte belønningsordninger være et alternativ. Gevinstene ved gruppebaserte ordninger er i følge Lazear (1998) store dersom arbeidstakerne utfører komplementære arbeidsoppgaver, men det vil ofte være vanskelig å identifisere bidragene til enkeltpersonene og således kan noen skjule seg bak de andres innsats, og sluntre unna eller yte mindre arbeidsinnsats. Ett slikt tilfelle omtales i økonomisk litteratur som gratispassasjerproblemet (Holmstrom 1982). En gratispassasjer er en som høster godene av andres arbeid, eller benytter seg av goder i samfunnet uten å betale for det. I forbindelse med teamarbeid er en gratispassasjer en som tar æren for arbeidet selv om han/hun ikke har bidratt. Holmstrom (1982) hevder at dersom det ikke er usikkerhet kan gruppeinsentiver alene løse gratispassasjerproblemet. Lazear (1998) støtter den påstanden og hevder at gratispassasjerer i teamarbeid kan kontrolleres for ved at medlemmene overvåker hverandre. En slik løsning bygger på en antakelse om at det er lettere for kollegene å observere hverandres innsats enn det er for lederen.

2.3 Preferanser – andre motivasjonsfaktorer enn penger

Så langt har jeg tatt utgangspunkt i standard økonomisk teori og antatt at lønn er den viktigste motivasjonsfaktoren for å jobbe, og at økonomiske insentiver kan løse situasjoner med asymmetrisk informasjon. Det er imidlertid sannsynlig at andre faktorer enn penger også spiller en rolle, og også i økonomiske modeller er det rom for å inkludere slike andre variabler.

2.3.1 *Indre og ytre motivasjon*

Deci og Ryan (1985) har forsket på indre og ytre motivasjon. De så på tilfeller der en person i utgangspunktet hadde en sterk indre motivasjon for å utføre en oppgave, og ønsket å finne ut hva som skjedde dersom denne personen fikk en belønning for å utføre den samme oppgaven, altså en ytre motivasjonsfaktor. Målet var å finne ut om den indre motivasjonen ble forsterket, svekket eller ikke påvirket av belønningen. En overordnet konklusjon var at belønningsstrukturer som oppleves kontrollerende undergraver den indre motivasjonen i forhold til ingen belønning. Belønningsstrukturer som oppleves som anerkjennende, så som positiv verbal tilbakemelding, men også monetær belønning, kan derimot ha en forsterkende effekt på den indre motivasjonen (Deci og Ryan 1985). Deci og Ryan (1985) hevder på bakgrunn av feltstudier at belønning, tidsfrister og overvåkning som presser folk i en bestemt

retning kan undergrave den indre motivasjonen. Belønning knyttet til en prestasjon kan tolkes som et signal på lav tiltro til agentens evner eller egnethet for oppgaven. Dersom belønning oppleves kontrollerende på denne måten kan det påvirke agentens selvtillit negativt og undergrave den indre motivasjonen for å utføre lignende oppgaver i fremtiden (Bénabou og Tirole 2002, Deci og Ryan 1985). Deci (1971) hevder på bakgrunn av utførte eksperimenter at innføring av en monetær belønning som deretter fjernes, resulterer i lavere innsats enn det som var tilfelle før belønningen ble innført. Verbal anerkjennelse har ikke vist slike effekter (Deci 1971).

Indre motivasjon kan også påvirkes av hvilke forventninger man stiller til seg selv. Falk og Knell (2004) hevder at alle mennesker sammenligner seg med andre: sammenligning nedover for å føle seg bedre, og sammenligning oppover for å forbedre sin egen prestasjon. Hvem man velger å sammenligne seg med påvirker således prestasjonen ved at for eksempel de som sammenligner seg oppover ønsker å jobbe hardere. I den modellen Falk og Knell (2004) presenterer, er hvem man sammenligner seg med avhengig av egne evner. De med høye evner velger et høyt referansenivå, og den indre motivasjonen styrkes således av at de sammenligner seg oppover (Falk og Knell 2004).

2.3.2 Bonus og indre motivasjon

Bonus i forskjellige varianter kan være et supplement til tradisjonelle fastlønssystemer eller en del av et system for prestasjonsbasert belønning. Kuvaas (2006) påpeker at fastlønnen kan tolkes som hvor mye bedriften verdsetter den ansatte, mens en årlig bonus kan tolkes som hvor mye bedriften verdsetter det den ansatte har gjort i det foregående året. Ettersom fastlønnen er et resultat av den prestasjonen den ansatte har gjort over lengre tid, og således ikke påvirkes av midlertidige faktorer i like stor grad, kan den anses som en mer pålitelig indikator på kompetanse enn variabel lønn (Kuvaas 2006). Av den grunn hevder Kuvaas (2006) at fastlønnen har større betydning for den indre motivasjonen hos en arbeidstaker enn variabel lønn, som for eksempel bonus, har.

Bénabou og Tirole (2003) er også opptatt av ytre og indre motivasjon, og fremhever at belønning, for eksempel en prestasjonsbasert bonus, er en positiv forsterker dersom agent og prinsipal har lik informasjon. Begrunnelsen for denne påstanden er at dersom innsats er fullt ut observerbar og verifiserbar av begge parter, er en bonusordning det samme som et

lønnstilbud. Hvis begge vet at agenten kan utføre oppgaven, og begge kan observere agentens handlinger fullt ut, da vil agenten bli riktig kompensert for sine prestasjoner.

Et annet aspekt ved insentiver som Bénabou og Tirole (2003) vektlegger er at lave økonomisk insentiver kan tolkes som et signal på tillit som således kan styrke den indre motivasjonen. På samme måte kan en høy belønning tolkes som et signal om at oppgaven er mindre attraktiv, eller at prinsipalen tror agenten trenger sterke insentiver for å greie oppgaven (Bénabou og Tirole 2002). Hvis en bonus først har blitt tilbudt knyttet opp mot visse prestasjonsmål, vil mottakeren av bonusen forvente den samme belønning hver gang de samme målene oppnås (Bénabou og Tirole 2003). Som nevnt også tidligere kan bonus og prestasjonsbasert belønning tolkes som noe annet enn ren lønn for et utført arbeid.

2.3.3 Resiprositet

Sobel (2005) definerer resiprositet som en tendens til å gjengjelde handlinger som oppfattes som vennlige med vennlighet, og handlinger som oppfattes som uvennlige med uvennlighet. Resiprositet betegner de preferansene en person har. Teorier om resiprositet benyttes ofte for å beskrive interaksjon mellom individer, men det kan også benyttes for å beskrive forholdet mellom ansatt og arbeidsgiver. Sobel (2005) beskriver blant annet resiprositet i forbindelse med lønnsforhandlinger. I en arbeidsplasskontekst kan manglende bonus tolkes som en uvennlig handling fra arbeidsgiver, og en arbeidstaker med resiproke preferanser vil da ønske å gjengjelde den handlingen med for eksempel lav arbeidsinnsats.

2.3.4 Sosiale normer som avgjørende for arbeidsinnsats

Også ikke-monetær belønning kan ha betydning for insentivene i et team, og Lazear (1995) skiller mellom to viktige kjennetegn som ofte er dominerende i team, nemlig skyldfølelse og sosial avstraffelse.¹ I team der holdninger og arbeidsmoral er påvirket av sosial avstraffelse er gruppepress dominerende, og den ansatte kan oppleve misbilligelse fra de andre hvis arbeidsoppgavene ikke utføres riktig. I det andre tilfellet, hvor skyldfølelse er dominerende, er individene motivert til å gjøre en god jobb på grunn av internaliserte følelser for kollegene, og ikke nødvendigvis gruppepress. Skulking i et arbeidsmiljø preget av skyldfølelse vil gi dårlig samvittighet overfor de andre. Disse følelsene kan innlemmes i en økonomisk modell som sosiale normer som påvirker atferden til arbeidstakere (Lazear 1995).

¹ Sosial avstraffelse er en oversettelse av begrepet 'shame', og skyldfølelse er en oversettelse av 'guilt'.

Innen den sosiologiske tradisjonen er det i større grad vanlig å betrakte arbeidsinnsats som et resultat av den norm som gjelder innen en arbeidsgruppe (Akerlof 1982). Lysgaard (1995) fremhever betydningen av at enhver arbeidstaker tilhører et arbeiderkollektiv på arbeidsplassen. Arbeiderkollektivet er alle de ansatte som jobber under en sjef. Videre skiller Lysgaard (1995) mellom funksjonell og normativ forpliktelse på arbeidsplassen. Funksjonell forpliktelse er den forpliktelsen en arbeidstaker føler overfor det teknisk/økonomiske systemet, og gir seg utslag i et ønske om å gjøre bedriften effektiv og lønnsom (Lysgaard 1995). Normativ forpliktelse kjennetegnes derimot "av en følelse av forpliktelse direkte overfor gjeldende atferds- og innstillingsmønstre. (...) Det er med andre ord *normene* i systemet han føler seg forpliktet av, uten å foreta egne vurderinger av disse normenes hensiktsmessighet for systemet" (Lysgaard 1995, s.67). Disse normene handler om hvordan en arbeidstaker skal oppføre seg på arbeidsplassen ut fra lojalitetshensyn til de andre. Som eksempel trekker Lysgaard (1995) frem at én norm kan være at kollektivmedlemmene skal avstå fra å fremheve seg selv på bekostning av de andre. Således kan normene i arbeiderkollektivet påvirke bedriften negativt (Lysgaard 1995).

2.3.5 Prospect theory – når forventet nytteteori ikke kan forklare atferden

Kahneman og Tversky (1981) presenterer eksempler på beslutningsproblemer der personer systematisk bryter med forventet nytteteoremet som rasjonelle aktører antas å følge. Forventet nytteteori går ut på at aktørene maksimerer forventet nytte når de skal foreta beslutninger. Presentasjonen av forventet nytte tar her utgangspunkt i Von-Neumann Morgenstern nytteteorem slik det fremstilles i Varian (1996). For enkelthets skyld antas det at høyere konsum gir høyere nytte, og siden bonus øker disponibel inntekt og således også konsum, vil bonus gi høyere nytte enn ingen bonus. Som i skulkmodellen antas det to nivå på innsats; et høyt og et lavt. På grunn av måleproblemer er det en viss sannsynlighet for at arbeidsinnsatsen ikke observeres korrekt, og det er derfor ikke sikkert at det høyeste innsatsnivået gir bonusutbetaling. Det høyeste nivået på arbeidsinnsats gir høyest verdi hvis det fører til bonusutbetaling, men hvis det *ikke* fører til bonusutbetaling er verdien av det lave innsatsnivået høyere, ettersom høyere innsats antas å ha en høyere privat kostnad. Hvilket innsatsnivå som gir høyest forventet verdi, og således høyest forventet nytte, avhenger derfor av sannsynligheten for å få bonus hvis den ansatte velger det høyeste nivået på innsats.

I Prospect theory evalueres ikke mulige utfall ut fra forventet nytte, men som positive eller negative avvik fra et nøytralt referansepunkt. Hva dette referansepunktet er har derfor betydning for hvordan et utfall oppleves (Kahneman og Tversky 1981). En ansatt som for eksempel forventer å få 20 000 kroner i bonus har da 20 000 kroner som referansepunkt. Hvis den ansatte så får 10 000 kroner i bonus vil det oppleves som et tap på 10 000 i forhold til referansepunktet. Hvordan utfall evalueres avhenger også av om det er positive eller negative avvik fra referansepunktet, ved at negative avvik tillegges større vekt (Kahneman og Tversky 1981). I forhold til eksemplet ovenfor innebærer det at å få 10 000 mindre enn forventet i bonus tillegges mer vekt enn å få 10 000 mer enn forventet. En person som har preferanser i tråd med prospect theory vil evaluere utfall i forhold til forventinger, og negative avvik fra forventningen veier mer enn positive avvik.

2.4 Oppsummering

Hvis det er full informasjon og fravær av måleproblemer, er det uproblematisk å benytte prestasjonsbaserte belønningsordninger med sterke individuelle insentiver. I virkeligheten er det ofte asymmetrisk informasjon og usikkerhet knyttet til hvilken arbeidsinnsats en arbeidstaker yter, og vanskelig å måle og vurdere resultatene korrekt.

I standard økonomisk teori antas det at arbeidsinnsats er kostbart for agenten, og må kompenseres monetært. Økonomiske insentiver knyttet til prestasjon benyttes for å motivere arbeidstakere til økt arbeidsinnsats og bedre resultater. Dersom agenten har flere arbeidsoppgaver å utføre og kun noen av de kan observeres, kan sterke insentiver knyttet til de målbare oppgavene føre til en uheldig nedprioritering av de ikke-målbare arbeidsoppgavene. Hvis det er innslag av samarbeid og kun samlet produksjon kan observeres, kan det føre til gratispassasjerproblemer. Sterke individuelle insentiver kan også tenkes å ha en negativ effekt på samarbeid blant de ansatte.

Det ser altså ut til at de økonomiske insentivene ikke alltid gir de ønskede resultatene. Alternative teorier, som tar utgangspunkt i at arbeidstakerne kan ha preferanser utover monetær belønning, forsøker å forklare hvorfor og hvordan økonomiske insentiver ikke alltid virker som forventet. Arbeidsinnsats og evaluering av belønning påvirkes også av de normene som gjelder på en arbeidsplass, fremstillingen av beslutningsproblemer og utfall, og insentivenes påvirkning på den indre motivasjonen.

3. Intensjonen bak innføringen av bonussystemet

Dette kapitlet og kapittel 4 er basert på interne arbeidsdokumenter² og samtaler med representanter for bedriften. Opplysningene har blitt lest igjennom og bekreftet av en representant for bedriften.

Bedriften har et bonussystem der bonusutbetalingene avhenger av i hvilken grad de ansatte og bedriften som helhet har oppnådd noen på forhånd definerte mål. Målene er skrevet ned i et skjema som omtales som ”målkort”, og jeg har derfor kalt evaluerings- og tildelingssystemet som benyttes for målkortsystemet. Systemet har i virkeligheten et annet navn som jeg av hensyn til bedriftens anonymitet ikke vil bruke i oppgaven. Bedriften som helhet har et overordnet målkort, og målene i det målkortet går igjen i avdelingsmålkortene, og i de individuelle målkortene til de ansatte.

3.1 Bakgrunn for å innføre systemet

Før innføringen av dagens bonussystem ble det utbetalt bonus for gode prestasjoner, men tildelingen var diskresjonær og ikke satt i system. Belønning var drevet av person og ansiennitet mer enn stilling og prestasjon, og det var ikke forutsigbart hva som ga belønning. Det var derfor et ønske fra toppledelsen om å rydde opp i hele HR-(Human Resources)systemet. Bakgrunnen for dette ønsket var blant annet en opplevelse av at det markedet bedriften opererer i og hele konkurransebildet hadde endret seg, og nødvendiggjorde en endring innad i bedriften mot en mer resultatorientert prestasjonskultur. Det ble utarbeidet en ny HR-strategi som vektla målstyring, kompensasjonspolitik og individuell prestasjonsstyring. Med et bonussystem ønsket ledelsen å fremme prestasjonskultur og belønne de som leverer resultater. En bonusordning som var satt mer i system enn den daværende ordningen skulle sikre en sterkere kobling mellom resultater og belønning, og synliggjøre den enkeltes bidrag til de felles resultatene (Internt arbeidsdokument 1). Rekruttering var i utgangspunktet ikke en grunn til at det nåværende bonussystemet ble besluttet innført i 2006, men nå i 2008 oppleves det fra bedriftens side som viktig å ha et bra bonussystem for å være attraktive for jobbsøkere.

I tillegg til den diskresjonære bonusordningen nevnt over, hadde bedriften allerede et bonussystem i 2006 i form av Ansattes Fond (omtalt som ansattefondet) som er en kollektiv

² For de som har adgang til informasjonen er de interne arbeidsdokumentene tilgjengelige på forespørsel.

bonusordning som fortsatt eksisterer. Ansattefondet er ren overskuddsdeling ved at størrelsen på bonusen avhenger av selskapets overskudd samt overordnet målkort for bedriften, og beløpet som settes inn er likt for alle ansatte. Den summen hver ansatt har i ansattefondet forvaltes av en ekstern fondsforvaltning, og beløpet blir først utbetalt når den ansatte slutter i bedriften. Det er et krav om å ha vært ansatt i tre år for å få utbetalt summen i ansattefondet (interne nettsider i bedriften).

3.2 Hvordan systemet var tenkt å virke

Målet med målkortsystemet var og er å sikre at bedriftens overordnede mål og strategier nås ved å bryte ned målene på avdelings- og personnivå, og således klargjøre og definere hva som forventes av den enkelte arbeidstaker. Ved å gi de forskjellige målene ulik vekt, skal det bli enklere for medarbeiderne å prioritere arbeidsoppgaver. De individuelle målene skal bidra til at den enkelte vet hva som forventes, hva han/hun må levere, hvordan det skal gjøres og hvorfor det er viktig for organisasjonen (Internt arbeidsdokument 3).

Et enkelt og forutsigbart kompensasjonssystem var målet. Boks 2 viser de prinsipper som i henhold til bedriftens interne dokumenter er ment å ligge til grunn for bonusutbetaling (Internt arbeidsdokument 2).

Boks 1: Prinsipper for bonusutbetaling

1. Alle ansatte er berettiget til bonus.
2. Incentivordninger knyttes opp mot verdiskaping og faktiske resultater (ikke budsjettoppnåelse).
3. Prinsippene skal gjelde alle, men målkortene og vurderingene tilpasses de ulike nivåene/kategoriene.
4. Belønning skal knyttes opp mot prestasjon og forbedringer i prestasjon
5. Incentiver bør baseres på en kombinasjon av målinger på individ og teamprestasjoner
6. Belønning bør motivere til langsiktighet, bonusbank (Ansattes Fond) er et viktig virkemiddel.
7. Fastlønn bør over tid endres til å være relativt lavere i forhold til en økt bonusandel
8. Ledende stillinger bør ha større risikoutsatt belønning
9. Det vil være en differensiert belønning innen et nivå og også mellom ulike nivå
10. Mål og verdier og styringsmodellen som bakteppe for innhold
11. Bonuspotten bør være selvfinansierende.

4. Utformingen av målkortsystemet for bonustildeling

For å bedre forstå målkortsystemet vil jeg først gi en kort presentasjon av hvordan bedriften er organisert. Bedriften har en hierarkisk organisasjonsstruktur med en administrerende direktør på toppen, et lite antall toppledere som leder hver sin seksjon, og flere avdelingsdirektører under hver toppleder (seksjonsleder). Disse ledernivåene omtales som henholdsvis nivå 1, nivå 2 og nivå 3. Under avdelingsdirektørene er det igjen flere sjefer/teamledere, avhengig av avdelingens størrelse. Når de ansatte skal evalueres på målkort og evalueringsskjema for personlige ferdigheter, er det den nærmeste lederen som foretar medarbeidersamtalen og utfører evalueringen.

4.1 Overordnet bonusprosess

Selve bonusprosessen varer omtrent en måned, men evalueringen av den ansatte er basert på prestasjonen for hele den foregående perioden, som er ca ett år. Bonusprosessen starter med at styret i bedriften beslutter totalstørrelsen på bonuspotten basert på overskuddet i selskapet og måloppnåelse på overordnet målkort for bedriften. Bonus til de ansatte er således direkte avhengig av selskapets finansielle og operasjonelle resultater. HR (personalavdelingen) gjennomgår deretter prosessen for bonustildeling, gjeldende prinsipper for tildeling av bonus og skisserer forslag til rammer for hvor stor bonuspotten skal være for hver seksjon.

Bonuspott til topplergruppen besluttet av administrerende direktør. Topplergruppen blir enig om fordeling av potten mellom avdelingsledere og nøkkelpersoner (nivå 3), og fordeling mellom seksjonene og hvor mye som skal settes av til diskresjonær bonus. Disse beslutningene baseres på et forslag fra HR-direktøren i forkant av topplerermøtet.

Nøkkelpersoner er definert som medarbeidere som har vært fremstående i året som har vært ved at de ofte har blitt trukket frem og utmerket seg som viktige for leveranser og prosesser i bedriften.

Totalevalueringen i forhold til bonustildeling er tredelt, og består av et individuelt målkort, et evalueringsskjema for personlige ferdigheter, og leders korrigering av ”teknisk vurdering” som er den tallscoren den ansatte oppnår på de to førstnevnte. Disse tre delene skal vektlegges med 40 %, 40 % og 20 % i henhold til interne dokumenter. Denne prosentvise fordelingen er ment som en rettesnor og ikke en rigid oppskrift, men HR opplever at den i stor grad brukes bokstavelig. Etter at alle lederne i en seksjon har gjennomført medarbeidersamtaler om

målkort og evalueringsskjema for personlige ferdigheter, samles de til et ”kryssjekkmøte” for å justere totalevalueringene og komme med innspill til hverandre.

Utformingen av bonussystemet har bedriften diskutert seg frem til, mens målstyringen er basert på en Kaplan og Norton modell for Balanced Score Card (Internt arbeidsdokument 2 og samtaler med HR ansatte). I boks 3 nedenfor er evalueringsprosessen for bonustildeling oppsummert.

Boks 2: Evalueringsprosess for bonustildeling

Individuelt Målkort	Personlige ferdigheter	Leders korrigering	Kryssjekk møte
<ul style="list-style-type: none"> Medarbeider og leder har hver for seg foretatt en tallmessig evaluering i forkant av medarbeider-samtalen Ender opp med en totalevaluering i form av et tall, for eksempel 2 	<ul style="list-style-type: none"> I likhet med målkortet er standardskjemaet fylt ut av leder og medarbeider i forkant av medarbeider-samtalen Skal korrigere for den tekniske vurderingen i målkortet Ender opp med en totalevaluering i form av et tall, for eksempel 3 	<ul style="list-style-type: none"> Foretas av leder etter medarbeider-samtalen Skal fange opp det som faller utenfor målkort og evaluering av personlige ferdigheter Her er f. eks. gjennomsnittet av 2 og 3 2,5 og leder korrigerer dette opp eller ned hvilket avgjør innstilling til bonus 	<ul style="list-style-type: none"> Leders korrigering skal leveres inn til seksjonsdirektør i forkant av møtet Ledere i samme seksjon møtes og diskuterer hver leders innstilling av ansatte til bonus

4.2 Evalueringsprosessen

I den hensikt å evaluere de ansatte gjennomføres det to typer medarbeidersamtaler i bedriften; en evaluerings- og målsamtale, og en oppfølgingssamtale halvveis ut i evalueringsperioden. Den første og mest omfattende samtalen gjennomføres rundt årsskiftet og skal være

gjennomført før 31.januar. Medarbeidersamtalene og prosessen med å evaluere medarbeiderne på målkort og personlige ferdigheter, skal være gjennomført og avsluttet før selve bonusprosessen starter. I løpet av samtalen evalueres først fjoråret, deretter settes nye mål for året man går inn i. Fjorårets prestasjoner diskuteres og det gis tilbakemeldinger ved å gjennomgå to dokumenter: individuelt målkort og evalueringsskjema for personlige ferdigheter. Målkortet skal sørge for nedbrytning av bedriftens overordnede mål, mens evalueringsskjemaet for personlige ferdigheter skal supplere det evalueringsgrunnlaget målkortet danner. I forkant av en medarbeidersamtale evaluerer den ansatte seg selv på målkort og personlige ferdigheter, og leder gjør det samme. Disse evalueringene gjøres elektronisk ved hjelp av SAP (et personalstyringsverktøy), og verken leder eller ansatt har mulighet til å se den andres evalueringer før medarbeidersamtalen finner sted. Hvis en medarbeider har jobbet på ett eller flere prosjekter under andre ledere, vil disse lederne komme med innspill i forhold til måloppnåelse i målkortet, og inngå som devaluere på evalueringsskjema for personlige ferdigheter. I medarbeidersamtalen diskuteres evalueringene, og leder og ansatt blir sammen enige om sluttevalueringer på hvert punkt. Nedenfor vil individuelt målkort og evalueringsskjema for personlige ferdigheter bli gjennomgått mer detaljert.

4.2.1 Individuelt målkort

Målet med det individuelle målkortet er å bryte ned og konkretisere overordnede mål for avdelingen, og det bør i følge interne dokumenter være en balanse mellom team- og individmål. Hver enkelt avdeling gjør en vurdering av hvilke av de overordnede målkortene (for bedriften som helhet) som gir føringer for avdelingens målkort. Avdelingsmålkortene er videre utgangspunktet for å komme frem til et individuelt målkort, som formelt etableres i løpet av medarbeidersamtalen. For å sikre konsistens er det i alle ansatte sine målkort fire hovedpunkter som alle veier like mye: bidrag til avdelingens finansperspektiv, bidrag til avdelingens kundeperspektiv, bidrag til avdelingens prosessperspektiv og bidrag til avdelingens vekst- og læringsperspektiv. Under hvert av disse punktene utarbeider den ansatte og nærmeste leder sammen noen mål for den ansatte, derav betegnelsen målkort (Internt arbeidsdokument 2). Boks 4 under forklarer de forskjellige tallscorene som kan oppnås.

Boks 3: Forklaring av målkortscore

Score	Forklaring
1	Svakere enn forventet
2	Bra, som forventet
3	Meget bra, bedre enn forventet
4	Eksepsjonelt

I forkant av medarbeidersamtalen har medarbeideren utarbeidet et forslag til målkort. Som nevnt ovenfor brukes avdelingens målkort som utgangspunkt, og det kan også være nyttig å se på fjorårets mål. Målene i målkortet diskuteres i løpet av medarbeidersamtalen, og kan justeres. En viktig del av det å sette mål, er å diskutere om medarbeidere har forutsetninger for å nå målene, som gjerne handler om kompetanse, myndighet og informasjonstilgang som områder å ha forutsetninger på. Har man ikke de rette forutsetningene, må man enten møte manglene, eller justere/endre målene (Interne intranettsider i bedriften). Boks 5 nedenfor viser en eksakt kopi av et målkortskjema som ikke er utfylt, for å gi et inntrykk av hvordan målkortet ser ut.

Boks 4: Ikke utfylt individuelt målkort

Skjema A	Individuelt målkort for 2008			
Status	Under planlegging			
Leder				
Medarbeider				
Gyldighetsperiode	01.01.2008	Til	31.12.2008	
Evalueringsdato				

	Vekting	Del-evaluering (leder)	Del-evaluering (ansatt)	Avsluttende evaluering
Individuelt målkort for 2008				
Samlet, totalvurdering				
Bidrag til avdelingens finansperspektiv	1			
Mål				
Bidrag til avdelingens kundeperspektiv	1			
Mål				
Bidrag til avdelingens prosesspersp.	1			
Mål				
Bidrag til avd. vekst- og læringspersp.	1			
Mål				

1 Svakere enn forventet 2 Bra, som forventet 3 Meget bra 4 Eksepsjonelt

4.2.2 Evalueringsskjema for personlige ferdigheter

Evalueringsskjemaet for personlige ferdigheter skal vurdere etterlevelse av bedriftens verdier og øvrige forhold som faller utenfor målkortet. Skjemaet er standardisert, og fokuserer på bedriftens verdier, ledelse og væremåte som er ønskelig hos de ansatte. De 23 parametrene i skjemaet er felles for alle ansatte, og de fleste av dem er forklart med tekst. Forklaringsteksten er ment som et forslag til tolkning på hvordan nøkkelordene kan konkretiseres.

Boks 5: Evalueringsskjema for personlige ferdigheter

Skjema B	Personlige ferdigheter for 2007
Status	Under behandling
Leder	
Medarbeider	

Delevaluerer	
Gyldighetsperiode	01.01.2007 Til 31.12.2007
Evalueringsdato	17.03.2008

	Del-evaluering
Personlige ferdigheter for 2007	
Samlet, totalvurdering	
Forretningsorientering	
Verdiskaping	
Er en pådriver for å øke verdiskapingen. Arbeider på en måte som bidrar til lønnsomhet og vekst for selskapet gjennom ulike initiativ	
Kunde- og markedsorientert	
Er markedsorientert på en måte som gir økt kunde verdi. Kundeorientert og villig til å gjøre en betydelig ekstra innsats for kunden.	
Mulighetsorientert	
Bidrar til å identifisere nye muligheter som er markeds/forretningsorienterte. Støtter [bedriftens] innovative renommé, tenker nytt.	
Kostnadseffektivitet og kvalitet	
Gjennomføringsevne	
Fremstår leveransedyktig gjennom god planlegging og ved å levere i tide med ønsket kvalitet. Innretter seg etter frister og overholder disse.	
Kontinuerlig forbedring	
Er stadig på jakt etter å forbedre leveranse, rutiner og prosesser. Bruker input fra de man levere til, for å identifisere forbedringsområder.	
Produktivitet	
Arbeider effektivt gjennom lite sløsing av tid og ved å unngå flaskehalser som forsinker arbeidet. Har en arbeidsform som gir høy produktivitet.	
Jobbe smart	

Definerer og løser oppgaver presist og kreativt. Gjør de rette tingene riktig første gang. Utnytter mulighetene ved ulike IT-verktøy ved behov.	
Dyktighet	
Faglig dyktig	
Gjør sine oppgaver på en faglig god måte, og bruker sin fagkompetanse aktivt. Er derfor en naturlig støttepartner for andre inn mot området.	
Utfordrende og kravstillende	
Stiller høye krav til seg selv og andre. Opptrer toneangivende, pågående og uredt. Drivende i sin atferd, som motiverer andre.	
Selvutvikling	
Sørger selv for å kontinuerlig besitte nødvendig kompetanse gjennom faglig utvikling/oppdatering, og tar selv ansvar for at nødvendig selvutvikling gjøres.	
Ledelse	
Målstyring	
Styrer ved å fastsette mål, følge opp utviklingen ift disse samt evaluere endelig resultat. Anvender det balanserte målkortet aktivt som styringsverktøy.	
Delegering	
Gjør seg avhengig av sine medarbeidere med å fordele oppgaver. Gir myndighet med oppgavedelegeringen, praktiserer frihet under ansvar.	
Kommunikasjon	
Kommuniserer avgjørelser og synspunkter tydelig, men er samtidig lyttende. Bruker passende kommunikasjonskanaler for å formidle budskapet.	
Væremåte	
Lojalitet	
Troverdig som følge av ærlig og konsistent atferd. Er lojal ift [bedriftens] mål og verdier, og vedtatte beslutninger. Støtter disse konstruktivt gjennom sin atferd.	
Samarbeid	
Samarbeider godt og søker fellesskapets beste. Er en lagspiller som setter team fremfor seg selv. Er behagelig og omgås, bidrar til et godt miljø.	
Ansvarlig	
Tar ansvar for alt som skjer innenfor eget myndighetsområde, men setter alltid bedriftens beste foran ved konflikt mellom overordnede og egne mål.	
Endringsevne	
Er positiv til nødvendige endringer som igangsettes. Viser evne til å tilpasse seg en endret hverdag og møter endringer med en konstruktiv holdning.	

1 Svakere enn forventet 2 Bra, som forventet 3 Meget bra 4 Eksepsjonelt

4.2.3 Leders korrigering

Etter medarbeidersamtalen har lederen mulighet til å foreta en ”teknisk” vurdering ved å justere den totale tallscoren som resulterer fra de to skjemaene opp eller ned. Tanken er at leder på denne måten skal kunne påvirke helhetsvurderingen, og fange opp forhold som faller

utenfor verktøyene. Et eksempel vil være hvis totalscore på målkortet er 2, og totalscore på evalueringsskjemaet for personlige ferdigheter er 3. Da vil leder avgjøre om totalscoren skal være 2,5 eller om den skal justeres opp eller ned. Som nevnt tidligere oppgis det at målkort og evalueringsskjema for personlige ferdigheter skal vekte 40 % hver, mens leders tekniske korrigerings skal vekte 20 %. Dersom man betrakter evalueringen rent matematisk, ville dette vært uproblematisk dersom leders korrigerings var en egen tallscore som ble satt av leder, men det er ikke tilfellet. Leders vurdering er allerede inkludert i begge skjemaene, og slik det fremgår i interne arbeidsdokumenter skal leders tekniske korrigerings kun korrigere den tallscoren som resulterer av de to skjemaene, og ikke være en selvstendig vurdering som kan vektes på lik linje med de to andre. Det som i realiteten menes er altså at de to skjemaene skal vekte 50 % hver, mens leders korrigerings nettopp skal korrigere den resulterende tallscoren opp eller ned.

4.2.4 Kryssjekkmøtet

Når avdelingsdirektørene innen samme seksjon har fullført evalueringen av sine ansatte på målkort og evalueringsskjema for personlige ferdigheter, samles de sammen med seksjonsdirektøren og går igjennom totalscore for medarbeiderne for å fange opp eventuelle skjevheter. Hvis avdelingsdirektørene har flere avdelinger under seg, gjennomfører de et lignende møte med sine avdelingsledere i forkant at kryssjekkmøtet på seksjonsnivå. Hvor mye den enkelte får i bonus avhenger av den endelige tallscoren, som først blir klar etter dette kryssjekkmøtet i seksjonen. I forkant av ledermøtet har hver leder satt en tallscore for totalevaluering på sine medarbeidere, som diskuteres på møtet. Etter møtet er det i utgangspunktet opp til lederen om han eller hun velger å ta eventuelle innspill til etterretning eller ikke. Hvis en ansatt har jobbet mye på tvers av avdelingene, eller lederen ikke har full oversikt over arbeidsinnsatsen, kan det hende de andre lederne i seksjonen har bedre oversikt. De kan derfor komme med innspill som bidrar til et mer fullstendig bilde av innsatsen til den aktuelle ansatte. Dette kan særlig være til fordel for de ansatte i de tilfeller hvor det er dårlig kjemi mellom ansatt og leder, eller den ansatte opplever at leder ikke ser den faktiske arbeidsinnsatsen. Når en ansatt formelt jobber på forskjellige prosjekter i andre avdelinger enn sin hjemmeavdeling, vil lederne i de andre avdelingene inkluderes som devaluere i målkortet, og på evalueringsskjema for personlige ferdigheter.

4.3 Tildeling av bonus

Alle ansatte kan få bonus ved ekstraordinære resultater, i snitt vil dette gjelde 35 % av de ansatte (Internt arbeidsdokument 2). Bonusutbetaling gis primært til medarbeidere som ikke har overtidstbetalt og som leverer ekstraordinære resultater, men alle ansatte er i teorien berettiget til bonus. Bonus skal belønne gode resultater og ikke arbeidsinnsats direkte, slik at hvis resultatene til en medarbeider er over forventning etter at overtidsgodtgjørelsen er tatt i betraktning, vil medarbeideren likevel være berettiget til bonus. Det er imidlertid et ønske, og en pågående prosess i bedriften, om å gå bort fra overtidstbetaling og heller øke fastlønn og mulig bonusutbetaling for de som innehar selvstendige stillinger.

I tillegg til den individuelle bonusordningen tar alle ansatte del i en kollektiv bonus gjennom Ansattes fond (Internt arbeidsdokument 2).

4.3.1 Hvor mye ansatte kan få i bonus

I målkortet settes det en tallscore av både leder og ansatt på hvert punkt, og en tallscore for samlet totalevaluering. Sistnevnte er den tallscoren som i utgangspunktet avgjør om den ansatte får bonus, og hvor stor denne er. Per i dag er størrelsen på oppnåelig bonus forskjellig for de forskjellige segmentene i bedriften. Boks 6 viser oppnåelig bonus for de forskjellige nivåene i bedriften, per januar 2008.

Boks 6: Bonusbeløp per januar 2008

Nivå	Målkort-score	Bonus
2 Seksjonsledere	1	Ingen bonus
	2	0-1 månedslønner
	3	2-3 månedslønner
	4	3-4 månedslønner
3 Avdelingsledere og nøkkelpersoner	1	Ingen bonus
	2	Ingen bonus
	3	2,5 månedslønner
	4	4,5 månedslønner
Seniorkonsulenter/ fagsjefer	1	Ingen bonus
	2	Ingen bonus
	3	35000
	4	104000

Størrelsen på bonuspotten hver leder har til fordeling er ikke klart før driftsresultatet for bedriften foreligger, og det overordnede målkortet for bedriften er evaluert. Bonuspotten legger begrensninger på hvor mange som kan få bonus, og hvor mye som kan fordeles totalt i avdelingen. Ettersom medarbeidersamtalene som regel gjennomføres før lederen vet størrelsen på bonuspotten, skal leder i teorien ta forbehold om at den tallscoren som blir resultatet av medarbeidersamtalen ikke nødvendigvis fører til bonus. Bonusbeløpene i boks 7 er kun et veiledende utgangspunkt. Den enkelte leder har mulighet til å spre avdelingens bonuspott mellom de ansatte etter andre prinsipper, hvis det er ønskelig. En eventuell avgjørelse om å avvike fra modellen må forsvares ovenfor seksjonsleder og de andre lederne på samme nivå i forbindelse med kryssjekkmøtet.

4.3.2 Ansattes informasjon

I tillegg til informasjon fra sin leder, kan ansatte finne informasjon om medarbeidersamtalen og bonussystemet i personalhåndboken, som er å finne på de interne intranettsidene til bedriften. På intranett står det at leder og medarbeider gjennom en dialog i medarbeidersamtalen skal evaluere fjorårets innsats ved hjelp av det individuelle målkortet, samt skjema for personlige ferdigheter, enes om mål for neste år og bruke samtalen til å ta opp øvrige personaltema. Etter at medarbeidersamtalen er gjennomført vet den ansatte hvilken tilbakemelding leder har gitt, men den ansatte vet ikke hvilke justeringer leder eventuelt gjør i etterkant, eller utfallet av kryssjekkmøtet.

Evalueringsystemet for bonus er tilsynelatende vitenskapelig lagt opp, med hensyn på å være rettferdig og fange opp flest mulig aspekter ved de ansattes prestasjoner og arbeidsinnsats. I tillegg til tallvurderingene på evalueringsskjemaene er det også skjønsmessige korreksjoner gjort av lederne i bedriften som virker inn på totalvurderingen i forhold til bonus. Tanken bak leders tekniske vurdering og kryssjekkmøtet er å fange opp det som faller utenfor evalueringsskjemaene som følge av måleproblemer. Resultatet er at evalueringen blir mindre presis enn den er ment å være. I tillegg praktiserer noen av lederne i bedriften ordningen forskjellig fra malen. Bonussystemet er etter min erfaring også komplisert og tidkrevende å sette seg inn i.

4.4 Oppsummering

Evalueringsverktøyene som benyttes i bedriften har til hensikt å fange opp arbeidstakernes prestasjoner i forhold til arbeidsoppgavene, og deres personlige egenskaper som medarbeidere. I evalueringsprosessen evaluerer medarbeiderne seg selv på målkort og evalueringsskjema for personlige ferdigheter, og leder gjør det samme. Deretter diskuterer leder og ansatt vurderingene de har gjort i løpet av medarbeidersamtalen, og blir enige om målene for neste års målkort. I etterkant av medarbeidersamtalen kan leder justere den endelige tallscoren fra de to evalueringsskjemaene.

Leder må forsvare sine vurderinger overfor andre ledere i forbindelse med kryssjekkmøtet, og det er den justerte tallscoren som resulterer fra dette møtet som ligger til grunn for bonusutbetaling. Størrelsen på bonusbeløpene er forhåndsdefinert, og den totale potten hver leder har til disposisjon legger således begrensninger på hvor mange som kan få bonus. I praksis er det imidlertid mulig for lederne å avvike fra standardbeløpene, men en slik avgjørelse må forsvares i kryssjekkmøtet.

5. Belønning i bedriften

Evalueringen av bonussystemet er basert på mine egne observasjoner og inntrykk etter uformelle samtaler med ansatte i bedriften, gjennomgang av medarbeiderundersøkelsen som ble foretatt i bedriften i 2007, og det arbeidet jeg har gjort med å kartlegge systemet ved å gjennomgå interne arbeidsdokumenter.

Et første steg i evalueringen av belønningssystemet i den aktuelle bedriften er å evaluere bedriftens situasjon opp mot benchmarktilfellet, som er beskrevet i kapittel 2. Kort oppsummert beskriver benchmark en situasjon med perfekt og fullstendig informasjon og ingen usikkerhet, hvor det er mulig å observere og måle både arbeidsinnsats og resultater, og der de ansattes preferanser kan antas å utelukkende være knyttet til mest mulig inntekt for minst mulig innsats. Jeg vil legge særlig vekt på hvilke informasjonsutfordringer bedriften står ovenfor, og hvordan disse påvirker belønningssystemet.

5.1 Informasjonsutfordringer og måleproblemer

For ledelsen i bedriften er det vanskelig å observere arbeidsinnsatsen til de ansatte, og vurdere om handlingene de ansatte utfører er de riktige. For de ansatte er det usikkerhet knyttet til om den arbeidsinnsatsen de gir vil resultere i de ønskede resultatene, og kvalifisere til bonus. Videre har de ansatte ufullstendig informasjon knyttet til korreksjonene i målkortscore som lederne foretar i etterkant av medarbeidersamtalen. Det er altså informasjonsutfordringer knyttet til arbeidsinnsats og resultater både for den ansatte og for bedriften.

5.1.1 Målene i målkortet

Som nevnt i kapittel 3 er formålet med innføringen av bonussystemet å fremme gode prestasjoner og gi de ansatte insentiv til å yte noe ekstra for bedriften. Gjennom utformingen av bonussystemet ønsker ledelsen i bedriften å gi de ansatte insentiv til økt arbeidsinnsats. Ideelt sett skal den arbeidsinnsatsen som er optimal for de ansatte med de eksisterende insentivene, sammenfalle med den arbeidsinnsats ledelsen ønsker (Lazear 1995).

Ved at de ansatte selv kommer med forslag til hvilke mål som skal stå i målkortet, vil de ansatte ha insentiver til å sette lave mål eller overdrive vanskelighetene i oppgavene for å lettere oppnå en god score når målkortet evalueres. For å unngå en slik situasjon er det

avdelingens overordnede målkort som legger føringer på hvilke mål som skal inkluderes i de forskjellige målkortene, og leder kommer med sine synspunkter i forbindelse med medarbeidersamtalen. Lederen for en avdeling har hele avdelingens målkort som en del av sitt personlige målkort, og det vil derfor være i lederens interesse at målene i avdelingsmålkortet også finnes i målkortene til hans underordnede.

For å danne meg et inntrykk av om det er en tendens til at ansatte i bedriften vurderer sin egen prestasjon som bedre enn det lederen gjør, har jeg sett på et lite utvalg målkort og sammenlignet totalscore satt av leder og ansatt. Jeg valgte ut åtte ledere fra tre forskjellige avdelinger, og så på to ansatte under hver av dem. Målet var å få et inntrykk av hvordan målkortene ser ut; hva slags mål som benyttes og hvilke vurderinger ansatte og ledere har gjort. Ettersom utvalget er svært lite har jeg ikke forsøkt å gjøre formelle økonometriske analyser, men det gir likevel en pekepinn på hvordan situasjonen er.

I det utvalget jeg så på var det ganske god overensstemmelse mellom leder og ansatt sin vurdering; i to tilfeller hadde leder gitt høyere score, og i ett tilfelle hadde den ansatte gitt høyere score. Det kan tyde på at årsaken til en eventuell misnøye blant de ansatte ikke bunner i at de har evaluert sin egen prestasjon som bedre enn leder har evaluert den.

Målkortene til ansatte med samme leder var påfallende like. De hadde den samme ordlyden i formuleringene av mål, og flere av målene var de samme. Det kan derfor tyde på at leder har stor påvirkning på hvordan de individuelle målkortene til de ansatte er utformet.

I utgangspunktet ser systemet ut til å gi de ansatte insentiv til å sette seg lave mål slik at de blir lettere å oppnå, men dersom det i stor grad er leder som setter målene i målkortet vil kan hende ikke dette være noe problem i praksis.

5.1.2 Observasjonsutfordringer for ledelsen

Ledelsen i bedriften har ufullstendig informasjon om hvordan de ansatte utfører arbeidsoppgavene sine, og usikkerhet knyttet til om de målene som er satt for de ansatte er korrekte i forhold til de forutsetningene de ansatte har.

Flertallet av de ansatte i bedriften er kunnskapsmedarbeidere som hovedsakelig jobber med IT, salg, markedsføring og støttefunksjoner som for eksempel regnskap og HR. Lazear (1998) trekker frem kunnskapsmedarbeidere som et eksempel på at det noen ganger er vanskelig å

definere *hva* som produseres, ikke bare hvor mye som produseres. Dette er etter mitt skjønn tilfellet i bedriften jeg har studert. Kun et fåtall av de ansatte i bedriften har arbeidsoppgaver som resulterer i et klart produkt, og som enkelt kan måles.

For å illustrere at det noen ganger er vanskelig å definere og måle hva som produseres, vil jeg gi et par eksempler fra IT-seksjonen. Noen av de ansatte i seksjonen har som arbeidsoppgave å drifte systemene som benyttes, og et mulig prestasjonsmål kunne da vært å måle hvor stabile systemene er. Stabilitet kan for eksempel innebære hvor ofte tjenestene bedriften leverer blir utilgjengelige som følge av at det er en feil med systemet. I det å benytte systemets stabilitet som prestasjonsmål ligger en antagelse om at et stabilt system er et resultat av god arbeidsinnsats. Et problem med å velge et slikt prestasjonsmål er at avbrudd eller utilgjengelige tjenester i mange tilfeller vil skyldes hendelser utenfor de ansatte sin kontroll.

Andre ansatte i IT-seksjonen programmerer for å utvikle løsninger. En del av det å programmere for å utvikle gode løsninger er å teste ut forskjellige koder, for å komme frem til en løsning som er stabil og brukervennlig. Et mulig prestasjonsmål kan være hvor raskt et produkt er klart til levering, eller hvor vellykket et prosjekt er. Imidlertid er det ofte mye læring i de feilslåtte prosjektene som kan være nyttig senere, og straff eller manglende belønning for feilslåtte prosjekter kan således gi feil signal, jfr. omtalen i kapittel 2.2.3 av problemer med sterke insentiver når det er flere oppgaver hvorav ikke alle er målbare (Holmstrom og Milgrom 1991). Det kan også tenkes at det å belønne hurtige leveranser kan føre til at fokus flyttes fra å levere den beste løsningen til å bli fort ferdig. Også i de andre avdelingene i bedriften er det vanskelig å observere arbeidsinnsats og prestasjon.

5.1.3 Valg av arbeidsinnsats

For de ansatte er det usikkerhet knyttet til hvilken arbeidsinnsats det er optimalt å yte for å kvalifisere til bonusutbetaling. Etter at målkortet er utarbeidet vet medarbeideren hvilke mål han eller hun måles etter, og avhengig av detaljnivået i målkortet kan målkortet fungere som en arbeidsplan gjennom året. I de målkortene jeg har sett på var det stor forskjell på hvor konkrete målkortene var. Noen målkort fylte kun en side totalt, med ett eller to mål i hver kategori av typen ”sikre sikker og stabil drift” og ”bidra til samarbeid”, mens andre målkort var på flere sider med mange konkrete mål i hver kategori av typen ”skaffe minst 3 nye kunder til [et spesifikt produkt]” og ”reducere kostnader med minst 10 %”. I det første tilfellet er det klart *hva* målet er, men ikke nødvendigvis like klart hvordan man kan overgå

målet for å kvalifisere til bonus. Som det fremgår i kapittel 4 er det, med unntak for ledere på nivå 2, ingen bonus for totalscore ”2 = bra, som forventet”. De ansatte er derfor nødt til å yte utover målene i målkortet for å kvalifisere til bonus. Sett utenfra er det vanskelig å se hvordan et mål som ”sikre sikker og stabil drift” kan overgås, ettersom det fremstår som at enten er det sikker og stabil drift, eller så er det ikke det. Riktignok kan det tenkes at den ansatte ved å gjennomføre ytterligere sikkerhetstiltak enn det som strengt tatt er nødvendig kan overgå målet, men på den annen side vil det kunne oppfattes som unødvendig bruk av arbeidsinnsats og ressurser. I det andre tilfellet er det derimot lettere for en utenforstående å tenke seg til hvordan målene kan overgås; hvis målet er å skaffe 3 nye kunder og en ansatt skaffer 5, eller reduserer kostnadene med mer enn målet på 10 %, vet den ansatte at prestasjonen er over forventning.

Informasjon er viktig for å sikre overensstemmelse mellom ledelsens ønskede nivå på arbeidsinnsats, og den mengde arbeidsinnsats det er optimalt for de ansatte å yte. En avklaring i forhold til hva målene innebærer, og hva som menes med å overoppfylle dem, vil være nødvendig for at de ansatte i rimelig grad skal kunne påvirke sin egen bonusutbetaling. Jo klarere målene er definert, jo lettere vil det være for de ansatte å vite hvor mye arbeidsinnsats som forventes for å få bonus.

I en bedrift som benytter bonus som belønning for gode resultater er det sannsynlig at de ansatte i forkant av bonusutbetalingen vil prøve å forutse om de kommer til å få bonus eller ikke. De ansatte vil antakeligvis basere sine antakelser på hvordan de oppfatter sin egen innsats, tilbakemeldinger de har fått fra leder, tidligere erfaringer og sannsynligheten for å få bonusutbetaling.

Utfallet av en bonusprosess er basert på en evaluering av den ansattes innsats. Det antas her at ansatte selv velger et nivå på arbeidsinnsats og at denne arbeidsinnsatsen har en kostnad for den ansatte, som i skulkmodellen gjennomgått i kapittel 2 (Milgrom og Roberts 1992).

Usikkerhet for de ansatte er altså knyttet til hvilken bonus som resulterer ved et gitt valg av arbeidsinnsats, om de får bonus, og eventuelt hvor stort bonusbeløpet er. Selv om ansatte velger et nivå på innsats som tilsier at de fortjener bonus, er det likevel en viss usikkerhet knyttet til om lederne observerer innsatsen korrekt, og om utfallet av aktiviteten står i samsvar med den innsatsen som nedlegges. Det kan være tilfeller der ansatte yter så godt de kan, men at det ikke nødvendigvis er godt nok til at de oppnår bonus. Uten å gå inn på sannsynligheten for at lav arbeidsinnsats oppdages eller hvordan arbeidskontrakten er utformet, antar jeg at det

er et minimumsnivå på arbeidsinnsats som er nødvendig, men som ikke gir bonus. På grunn av usikkerhet knyttet til observasjonen av innsats og resultatet, og andre forhold utenfor de ansatte sin kontroll, er det en viss sannsynlighet for at ansatte ikke får bonus, selv om nivået på arbeidsinnsatsen tilsier at de kvalifiserer til bonus.

De ansatte står altså ovenfor et valg mellom en arbeidsinnsats som ikke gir bonus, men som har en lavere innsatskostnad, og en arbeidsinnsats som med en viss sannsynlighet gir bonus, men som også har en høyere innsatskostnad. Hvordan arbeidstakerne vurderer sannsynligheten for at høy arbeidsinnsats observeres korrekt vil være avgjørende for hvilken arbeidsinnsats de ønsker å gi. Dersom de ansatte opplever at arbeidsinnsatsen observeres korrekt, vil systemet trolig gi insentiver til høyere arbeidsinnsats for å kvalifisere til bonus. Jo lavere de ansatte anser sannsynligheten for at arbeidsinnsatsen observeres korrekt, jo mindre er sannsynligheten for at belønningssystemet vil ha ønsket effekt på arbeidsinnsats, for et gitt bonusbeløp. Med utgangspunkt i forventet nytteteori, som presentert i kapittel 2.1, innebærer en lav sannsynlighet for bonus at bonusbeløpet må være større enn hvis sannsynligheten var høy, for at forventet verdi av arbeidsinnsatsen skal være lik (Varian 1996)³. Hvis arbeidstakerne opplever evalueringsprosessen rundt bonustildeling som rettferdig og riktig vil trolig denne sannsynligheten oppfattes som høyere.

5.1.4 Måloppnåelse og bonusutbetaling

Etter at de ansatte har utført arbeidsoppgavene, skal både ansatt og nærmeste leder evaluere innsatsen i det individuelle målkortet og på evalueringsskjemaet for personlige ferdigheter. For de ansatte er det usikkerhet knyttet til hvordan leder oppfatter arbeidsinnsatsen, utfallet av leders korrigering i etterkant av medarbeidersamtalen, og utfallet av kryssjekkmøtet mellom lederne i avdelingen. Disse usikkerhetsmomentene gjør det vanskelig for medarbeiderne å korrekt anslå om de får bonus eller ikke.

Den første delen av evalueringsprosessen for bonus er medarbeidersamtalen, der leder og medarbeider i forkant evaluerer medarbeideren på individuelt målkort og evalueringsskjema for personlige ferdigheter. Hvis man antar at alle ansatte ønsker bonus og derfor yter den arbeidsinnsats de tror er nødvendig for å få bonus, vil den første usikkerheten være knyttet til

³ Forventet verdi beregnes ved at mulig bonusbeløp multipliseres med sannsynligheten for å få det. Eks: en ansatt vet at det er 35 % sannsynlighet for at han får bonus. Hvis bonus beløpet er 35 000 er forventet verdi $35\,000 \times 0,35 = 12\,250$. Hvis derimot sannsynligheten er 70 %, vil forventet verdi øke til $35\,000 \times 0,7 = 24\,500$. Antar som i kapittel 2 at høyere verdi gir høyere nytte.

hvordan leder opplever arbeidstakerens innsats. Ved å anta at alle ansatte yter for å få bonus ser jeg bort fra tilfellet hvor den ansatte selv opplever å ikke ha overgått målene. De ansatte vil likevel frem til medarbeidersamtalen finner sted være usikre på hvilken evaluering lederen gir.

Etter medarbeidersamtalen vil deler av usikkerheten forsvinne ettersom de ansatte da vet hvilken evaluering lederen har gitt, men det vil fortsatt være mulig for lederen å gjøre endringer og korrigere totalscoren i etterkant, og det skaper et nytt usikkerhetsmoment for de ansatte. I tillegg vil ansatte som regel være usikre på hva som blir utfallet av kryssjekkmøtet. Slik systemet er lagt opp, ved at leder gjør en vurdering i etterkant av medarbeidersamtalen og korrigerer total målkortscore i samråd med de andre lederne i seksjonen, er det mulig for en ansatt å få god score på både målkort og personlige ferdigheter, men likevel ikke få bonus.

For de ansatte knytter det seg altså usikkerhet til om de får utbetalt bonus, selv når de selv tror de har ytt det som kreves. Denne usikkerheten knytter seg dels til at målbeskrivelsen kan være uklar, og dermed vanskelig å verifisere, som omtalt over, dels til at ansatt og leder kan være uenige om den ansattes innsats, og dels til at målkortscore kan bli justert av bedriften i etterkant av møtet mellom leder og ansatt.

Jeg har spurt noen av de ansatte helt uformelt om de vet om de får bonus eller ikke og hvor mye de får, og ingen av dem jeg har spurt var sikre på om de kom til å få bonus i år eller ikke. Det kan hende de hadde en klar formening om dette som de ikke ønsket å dele, ettersom det ikke var opplagt at svaret ville bli behandlet anonymt. For å få et mer korrekt inntrykk måtte spørsmålet ha blitt stilt anonymt til flere ansatte, men det er min opplevelse at de jeg spurte faktisk ikke visste om de ville få bonus eller ikke.

5.1.5 Prioritering av arbeidsoppgaver

Mange ansatte jeg har snakket med er fornøyd med hvordan målkortene er utformet. De opplever at vurderingen som gjøres er grundig og rettferdig. Målkortet kan fungere som en indikator på hvilke arbeidsoppgaver som er viktige, og ettersom målene ofte er vektet i forhold til hverandre, kan målkortet også hjelpe de ansatte til å prioritere mellom arbeidsoppgaver. Således kan det virke som målkortsystemet fungerer bedre som arbeidsplanleggingsverktøy enn som belønningssystem. Holmstrom og Milgrom (1991)

nevnte arbeidsbeskrivelsen som en måte å løse insentivproblemer i bedrifter på, og det er nettopp den funksjonen målkortet kan tenkes å ha her.

Når det er flere arbeidsoppgaver må arbeidstakere prioritere hva de skal vektlegge mest, og hva som får lav prioritet (Holmstrom og Milgrom 1991). Målkortet fungerer i så måte som en prioriteringsliste for de ansatte. Dersom de for eksempel har fem oppgaver å utføre, men bare to av oppgavene er tilknyttet mål i målkortet, vil trolig de to oppgavene prioriteres. Jeg har tidligere påpekt at noen målkort har det jeg vil karakterisere som vage mål, og at det kan gjøre det vanskelig for medarbeideren å vite hvordan han eller hun skal prioritere for å nå målene i målkortet. Imidlertid kan de vage målene ha en funksjon for å unngå at noen arbeidsoppgaver konsekvent nedprioriteres. Når det er flere oppgaver som skal utføres og ikke alle kan måles, er det viktig at man ikke henger seg for mye opp i målbarhet og kun inkluderer de målbare målene (Holmstrom og Milgrom 1991). Ansatte styres av flere motivasjonsfaktorer enn monetær belønning (Deci og Ryan 1985), og jeg mener det er sannsynlig at mange ansatte også vil tilstrebe å nå mål som ikke er direkte observerbare og verifiserbare for arbeidsgiver.

Målkortet har en positiv funksjon som arbeidsbeskrivelse dersom det er klart for de ansatte hva målene består i og hva som må til for å nå de. Målkortet er antakeligvis en forbedring når det gjelder å klargjøre arbeidsmål for de ansatte, og et godt utgangspunkt for en evalueringssamtale. Men målkortsystemet kan ikke fjerne det grunnleggende problemet med at ikke alle arbeidsoppgaver og resultater er målbare. Målkortsystemet må derfor også nødvendigvis være basert på skjønn, og det er dermed ikke uten videre gitt om det virkelig gir mindre vilkårlighet i bonusutbetalingen enn det tidligere, diskresjonære bonussystemet.

5.1.6 Prestasjoner i team

Graden av teamarbeid varierer mellom de forskjellige avdelingene. Selv om det ikke alltid er definerte team som er tildelt arbeidsoppgaver og måles på resultater i fellesskap, er det i mange avdelinger stort innslag av samarbeid mellom de ansatte. Teamarbeid betyr ikke nødvendigvis at de ansatte sitter sammen i en gruppe, det er også teamarbeid hvis ansattes arbeidsoppgaver avhenger av at andre har utført sine oppgaver, eller hvis avdelinger er avhengige av hverandre for å levere et produkt, og det ikke er mulig å skille de forskjellige bidragene fra hverandre (Holmstrom 1982). Et eksempel fra bedriften kan være at kvaliteten på det produktet IT-avdelingen leverer påvirker hvor lett det er for salgsavdelingen å selge produktet.

I forbindelse med teamarbeid er det en fare for gratispassasjerproblemer, som beskrevet i kapittel 2.2.5 (Holmstrom 1982). Som nevnt i kapittel 4, er det mulig for lederne å avvike fra standardmodellen for tildeling av bonus, og enkelte ledere har valgt å gjøre dette ved å dele bonuspotten de har til rådighet likt blant sine medarbeidere. De lederne som har valgt en slik løsning hevder at de gode resultatene til avdelingen er et resultat av den samlede arbeidsinnsatsen til alle de ansatte. Ettersom det er vanskelig å måle arbeidsinnsats og individuelle resultater i bedriften, er det en mulighet for at ikke alle i teamet, som i dette tilfellet er avdelingen, har bidratt i like stor grad. Det kan være en fare for at noen av de ansatte i realiteten ikke har bidratt like mye som de andre, og skjuler seg bak teamets gode resultater (Holmstrom 1982).

Det er et ønske fra bedriftens side om at de ansatte skal samarbeide og hjelpe hverandre. Imidlertid er teamarbeid en utfordring i forhold til bonus og prestasjonsbasert lønn. Sterke individuelle insentiver går ofte på bekostning av samarbeid hvis det er en begrenset sum til fordeling og ikke alle kan få (Baker 2000). Som beskrevet i kapittel 4, er det nettopp slik bonussystemet i bedriften er utformet. Hver leder har en begrenset total bonuspott til fordeling mellom de ansatte, og størrelsen på bonusutbetalingene er forhåndsbestemt i form av at bonus til den enkelte skal ha en bestemt størrelse (et visst antall månedslønner). Hvis ikke alle i avdelingen kan få bonus på grunn av denne begrensningen, kan det gi insentiver mot samarbeid og å hjelpe hverandre. Det kan også føre til at lederne må prioritere blant de ansatte og ikke gi bonus til alle de synes fortjener bonus. Dersom størrelsen på bonusbeløpene var mer fleksible hadde det ikke trengt å være slik (Holmstrom 1982). Hvis du vet at du måles opp mot kollegene dine og ikke alle kan få bonus, prioriterer du ikke å hjelpe andre ettersom det vil gi dem et fortrinn, og gi deg mindre tid til å utføre dine egne oppgaver (Baker 2000).

Hvis gode prestasjoner skal belønnes, kan det hevdes at alle ikke har levert like gode prestasjoner, og derfor kan ikke alle få bonus. Noen ledere vil da hevde at i deres avdeling er det faktisk slik at det er det samlede bidraget til hele gruppa som har ført til gode resultater, og derfor fortjener alle bonus. Som jeg har vært inne på tidligere, har dette i praksis ført til at disse lederne i noen tilfeller har fått mulighet til å fordele bonuspotten likt blant sine ansatte.

5.2 Virkninger av belønningssystemet

I medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført i 2007 var en av påstandene de ansatte skulle ta stilling til ”Vi har gode systemer for belønning i [bedriften]”. Kun 29 % mente dette gjaldt i stor eller svært stor grad. Disse vurderingene kan tyde på at det er misnøye knyttet til belønning (Medarbeiderundersøkelsen 2007).

Systemet som benyttes for å beregne bonus fremstår som ”vitenskapelig” og nøyaktig med hensikt å fange opp mest mulig. Det kan se ut til at de ansatte er fornøyde med systemet, men ikke med utfallet. I praksis er det som nevnt mitt inntrykk at det er svært vanskelig for ansatte å forutse om de får utbetalt bonus eller ikke, blant annet på grunn av de mange mulighetene for korreksjoner i etterkant av medarbeidersamtalen, og det kan påvirke arbeidsinnsatsen og effekten av insentivene systemet er ment å gi.

5.2.1 Ansattes forventninger

Den individuelle bonusordningen er ment å belønne ekstra gode resultater, og normalt gode prestasjoner er ikke tilstrekkelig for å få bonus. Normalen er altså at ikke alle skal få bonus, som nevnt i kapittel 4 skal ca 35 % av de ansatte få bonus (Internt arbeidsdokument 2).

Likevel kan det se ut til at det har blitt en forventning om bonus, der det å ikke få bonus tolkes som en negativ tilbakemelding.

Et eksempel på at belønning ofte handler mer om anerkjennelse enn om belønning er reaksjonen fra noen av lederne i bedriften da de fikk utdelt gavekort på kinobilletter.

Gavekortene var to kinobilletter som hadde en påskrift om at bedriften satt pris på den gode innsatsen de gjør for bedriften. Gavekortene var en helt uventet gave, og ble veldig godt mottatt. Hvis man antar at de ansatte har preferanser for resiprositet, slik dette ble presentert i kapittel 2, vil gavekortene kunne tolkes som en vennlig handling fra bedriften. Mottakerne vil da ha et ønske om å gjengjelde den positive handlingen med en annen positiv handling (Sobel 2005). I denne konteksten vil en slik positiv handling for eksempel være å stå på litt ekstra for bedriften i form av høyere arbeidsinnsats. Hvis gavekortene oppfattes som anerkjennende kan de ha en forsterkende effekt på den indre motivasjonen (Bénabou og Tirole 2003).

Det kan synes som et paradoks at ansatte kan bli så fornøyd med en ”liten” anerkjennelse som kinobilletter til en verdi av 180 kroner, mens det tilsynelatende er mye misnøye knyttet til

bonusutbetalingene. Noe av forklaringen er nok knyttet til forventninger, og kan forklares ved hjelp av prospect theory. Kahneman og Tversky (1981) peker på betydningen av at individer evaluerer utfall som tap eller gevinst ut fra et referansepunkt. Dette kan overføres til bonusutbetalingene i bedriften ved at bonus etter å ha blitt utbetalt én gang, kan gå inn i forventningene til individene. Ta for eksempel en ansatt som det første året av ordningen fikk en bonus på 20 000. Referansepunktet for bonus er fra før av 0 ettersom det tidligere ikke har eksistert noen bonusordning, og de 20 000 oppleves som en gevinst og utløser positive følelser hos den ansatte. Neste år fortsetter bonusordningen, men den ansatte har denne gangen en forventning om å få 20 000 i bonus. I prospect theory innebærer det at referansepunktet er 20 000 i bonus. Hvis den ansatte så får utbetalt 10 000 i bonus, vil ikke det oppleves som en gevinst på 10 000, men som et tap på 10 000 ettersom forventningen var 20 000. Ettersom tap veier tyngre enn gevinster i prospect theory, vil et tap på 10 000 oppleves som en større endring enn en tilsvarende gevinst (Kahneman og Tversky 1981).

5.2.2 Ansattes motivasjon

Det er en fare for at ytre motivasjonsfaktorer, som bonus, kan svekke de indre motivasjonsfaktorene. Innføringen av sterke økonomiske insentiver knyttet til et bonussystem kan undergrave den indre motivasjonen, og gjøre den ansatte mindre motivert og mindre samarbeidsvillig enn det som i utgangspunktet var tilfelle (Deci og Ryan 1985). De ansatte er kanskje i utgangspunktet drevet av en sterk indre motivasjon, og lønn er mindre viktig. I denne bedriftens tilfelle er det derfor viktig at bonussystemet ikke blir den eneste kilden til anerkjennelse medarbeiderne får. Positiv tilbakemelding på en arbeidsoppgave som er godt utført eller en vellykket presentasjon har mye å si for den indre motivasjonen (Deci 1971). Opplevelsen av å bli satt pris på avhenger av mer enn bonus (Kuvaas 2006). Hvis bonus er den eneste formen for anerkjennelse de ansatte opplever, vil det å ikke få bonus kunne slå svært negativt ut. Manglende bonus kan da tolkes som negativ tilbakemelding og således påvirke ansattes selvtillit i forhold til arbeidsoppgaver, og dermed svekke motivasjonen (Bénabou og Tirole 2002). Hvis ytre motivasjonsfaktorer har overtatt for de indre, og man ikke får den bonusen insentivene er knyttet til, mister insentivene sin effekt og arbeidstakeren blir motløs (Deci & Ryan 1985).

Ansatte snakker seg i mellom om hvem som har fått bonus og ikke, og HR har inntrykk av at det er mye misnøye blant de som ikke har fått bonus, og de som fikk mindre enn forventet.

Bonus kan tenkes å ha to alternative effekter på arbeidsinnsatsen til de som ikke får bonus; den ene er at de øker arbeidsinnsatsen neste periode for å kvalifisere til bonus, og den andre er at de blir mindre motiverte til å yte høy arbeidsinnsats. Hvis de ansatte er motivert av selvforbedring og sammenligner seg oppover (Falk og Knell 2004) er det mer sannsynlig at de øker arbeidsinnsatsen for å vinne konkurransen om bonus i neste periode. Hvis de ansatte derimot tolker manglende bonus som en negativ handling fra bedriften, kan de ønske å gjengjelde denne handlingen med lavere arbeidsinnsats (Sobel 2005). Lavere arbeidsinnsats kan tenkes å særlig gjelde de aktivitetene der det er vanskelig å måle arbeidsinnsatsen, ettersom de heller ikke kan måles gjennom målkortet.

De ansatte som får bonus ett år kan komme til å forvente bonus neste år også, og hvis bonus uteblir i neste periode kan det ha en demotiverende effekt på arbeidsinnsatsen (Bénabou og Tirole 2003). På sikt er det også en viss risiko for at bonus kan ødelegge for den indre motivasjonen de ansatte har til å arbeide, dersom den oppleves som kontrollerende og ikke anerkjennende (Bénabou og Tirole 2002, Deci og Ryan 1985). Dersom gode prestasjoner belønnes med bonus kan det føre til at arbeidstakerne kun utfører de arbeidsoppgavene som er målbare i forhold til bonus (Baker 2000). Det kan altså bli en vridning av arbeidsinnsats bort fra de ikke-målbare arbeidsoppgavene (Holmstrom og Milgrom 1991).

5.2.3 Sosiale normer blant de ansatte

Lysgaard (1995) vektlegger betydningen av normer mellom arbeidstakerne som avgjørende for hvordan arbeidet utføres. Noen ledere opplyser at kulturen i store deler av bedriften er sterkt gruppeorientert, hvor enkeltindivider ikke bør synes for mye (Muntlig referat fra ledermøte). Det er mitt inntrykk at ansatte samarbeider om å løse oppgaver, og hjelper hverandre med individuelle arbeidsoppgaver. Således kan det i dette tilfellet tenkes at det eksisterer en norm som tilsier at de ansatte skal hjelpe hverandre og samarbeide om arbeidsoppgaver, selv om de ikke har fått eksplisitt instruks om det. Tidligere gjennomførte intervjuer blant ansatte gir imidlertid et inntrykk av at det er lite samarbeid på tvers av avdelingene, og at det er et ønske om mer tverrfaglig samarbeid (Grutle et al 2007). En eventuell norm om samarbeid ser altså ut til å gjelde hovedsakelig på avdelings- og gruppenivå.

Sterke ytre insentiver knyttet til individuell bonus kan på sikt redusere og ødelegge samarbeid (Baker 2000), og således svekke en eventuell norm om samarbeid. Hvordan individuell bonus

påvirker en norm om samarbeid kan tenkes å avhenge av om den enes økte arbeidsinnsats har en positiv eller negativ virkning på de andres muligheter for bonus. Dersom bonuspotten og størrelsen på beløpene som skal fordeles er bestemt på forhånd, slik situasjonen i stor grad ser ut til å være i denne bedriften, blir det en konkurranse mellom de ansatte der ikke alle kan få bonus. Resultatet av en slik konkurranse er ikke nødvendigvis at alle jobber så hardt de kan for å få bonus. Som Lysgaard (1995) fremhever kan det også oppstå negative normer som for eksempel at man ikke skal arbeide for hardt fordi det setter de andre i et dårlig lys. Hvis derimot bonuspotten øker som følge av høy arbeidsinnsats, og tildelingen er en andel til alle avhengig av innsats, kan det at én jobber hardere ha positive effekter for de andre siden totalpotten til fordeling blir større, og dette kan stimulere utvikling av normer som er positive snarere enn negative til høy innsats (Barth og Schøne 2006).

5.3 Diskusjon

Dagens belønningssystem er basert på at de fleste ansatte får en fast årslønn som tilsvarer markedslønn for de forskjellige utdanningsgruppene. I tillegg tildeles det årlig bonus til alle ansatte i form av innskudd i Ansattes Fond, og en individuell bonus knyttet til prestasjon. Intensjonen bak innføringen av den individuelle bonusordningen er å fremme en prestasjonskultur, belønne de som leverer resultater og gjennom målkortene sikre at bedriftens overordnede mål oppnås (Internt arbeidsdokument 1 og 3). Målkortene har også en funksjon som arbeidsbeskrivelse, og vektlegging av målene er tenkt å hjelpe de ansatte til å prioritere mellom arbeidsoppgaver.

Bedriften står ovenfor de samme utfordringene som de fleste kunnskapsbedrifter; det er vanskelig å måle arbeidsinnsats og resultater, og til en viss grad også vanskelig å definere hva resultatene av arbeidsinnsatsen er. I tillegg er de ansatte ofte avhengig av at andre utfører sine arbeidsoppgaver for at de selv skal lykkes, og det er flere forhold utenfor de ansatte sin kontroll som kan påvirke resultatene. Bedriftens situasjon er med andre ord svært forskjellig fra benchmarktilfellet som ble presentert i kapittel 2, der det blant annet var full informasjon, fravær av måleproblemer og ingen hendelser utenfor de ansattes kontroll.

5.3.1 Samsvar mellom prestasjon og belønning

I benchmarktilfellet, hvor det er mulig å måle resultater og de ansatte responderer som forventet på økonomiske insentiver, forventes belønning knyttet til prestasjon å gi høyere

arbeidsinnsats og økt produktivitet (Lazear 2000b). Den aktuelle bedriften innførte et bonussystem blant annet for å fremme en prestasjonskultur i bedriften.

For at dagens bonussystem skal fungere optimalt og gi de ansatte insentiver til høy arbeidsinnsats, må koblingen mellom arbeidsinnsats, måloppnåelse og bonus være tydelig. Hvis målene er klare har målkortet en funksjon som arbeidsbeskrivelse, og klargjør for de ansatte hvilke arbeidsoppgaver de skal prioritere, og hva som må til for å oppnå bonus. Deretter må de ansatte vite at lederne korrekt observerer resultatene av den arbeidsinnsatsen de gir, slik at det lønner seg for dem å tilstrebe ekstra gode resultater. Bonus vil da få den ønskede insentivvirkningen, og kan dessuten tenkes å lettere gi den positive anerkjennende effekten som Deci og Ryan (1985) og Bénabou og Tirole (2002) beskriver.

I realiteten er det flere usikkerhetsmomenter som bidrar til at koblingen mellom arbeidsinnsats, måloppnåelse og bonus blir uklar. For det første er det vanskelig å sette konkrete mål, som nevnt tidligere er noen av målene vage og det kan da være vanskelig å vite hvordan de skal oppnås eller overgås. Hvis det er usikkerhet knyttet til definisjonen av måloppnåelse, vil de ansatte være usikre på om de faktisk overgår målene eller ikke, ettersom dette i stor grad vil være et tolkningsspørsmål. For det andre er det usikkerhet knyttet til om målene oppnås, siden det i mange tilfeller er vanskelig å observere resultatene. Noen ganger er det kun mulig å måle resultatene av noen av arbeidsoppgavene, og andre ganger er det bare resultatene til en større gruppe som kan observeres. Hvis de individuelle bidragene ikke egentlig kan måles, blir måloppnåelsen et resultat av leders subjektive oppfatning. Et tredje usikkerhetsmoment er korreksjonene av tallscoren på evalueringsskjemaene, som gjøres i etterkant av medarbeidersamtalen. Disse korreksjonene bidrar til at det er usikkert om måloppnåelsen slik den fremstår for de ansatte etter medarbeidersamtalen, samsvarer med den endelige måloppnåelsen. På den måten svekkes koblingen mellom måloppnåelse og bonus. For at insentivene skal virke som ønsket, burde det være en klar og tydelig kobling mellom måloppnåelse og bonus. Dersom denne koblingen svekkes, svekkes trolig også insentivene.

5.3.2 Individbasert belønning

I henhold til standard økonomisk teori, kan belønning knyttet til prestasjoner være en måte å løse problemer knyttet til asymmetrisk informasjon på. Sterke økonomiske insentiver antas å gi økt arbeidsinnsats, men denne koblingen er sterkest dersom resultatene er lette å måle (Milgrom og Roberts 1992). Når det er vanskelig å måle prestasjonene kan det være risikabelt

å gi sterke insentiver knyttet til prestasjon. For sterke individuelle insentiver knyttet til prestasjon kan virke ødeleggende for samarbeid, og dersom kun noen av arbeidsoppgavene er målbare, kan det føre til en vridning bort fra de ikke-målbare arbeidsoppgavene (Holmstrom og Milgrom 1991). I den aktuelle bedriften er det i mange avdelinger måleproblemer knyttet til de ansattes arbeidsinnsats og resultater. Måleproblemene kan som nevnt ha som konsekvens at koblingen mellom prestasjon og belønning ikke blir like sterk som forventet (Milgrom og Roberts 1992).

Dersom forholdene ligger til rette for det, vil prestasjonsbasert lønn kunne gi økt arbeidsproduktivitet og lønnsomhet for bedriften (Lazear 2000b). Tilrettelagte forhold innebærer at det er lett å måle individuelle resultater og at arbeidstakerne kan holdes ansvarlige for det de gjør, for å hindre at økt produktivitet går på bekostning av kvaliteten i arbeidet. Hvis det er lett å måle resultatene til de ansatte vil prestasjonsbasert lønn gi insentiver til økt arbeidsproduktivitet. I de tilfellene hvor målet er klart og verifiserbart vil for eksempel individuelle bonuser ha en prestasjonsfremmende effekt, og dersom belønningen oppleves anerkjennende, vil den også kunne virke forsterkende på den indre motivasjonen til de ansatte (Bénabou og Tirole 2002, Deci og Ryan 1985). Hvis det er usikkerhet knyttet til måling av resultatene må prestasjonslønnen være høy for å kompensere for den økte risikoen for de ansatte (Prendergast 2000).

Sammenlignet med Safeliteeksemplet til Lazear (2000b) er det i mange avdelinger vanskelig å måle prestasjoner og individuelle bidrag, i tillegg til at det er ønskelig med samarbeid. Bonus kan likevel ha positive effekter. Bonus vil fremme prestasjoner for de delene av den ansattes arbeidsoppgaver som er lett verifiserbare, og dette overskygges ikke nødvendigvis av de negative effektene. I konteksten med resiprositet kan bonus oppfattes som en positiv handling de ansatte ønsker å gjengjelde.

I noen av avdelingene kan det passe bedre med prestasjonsbasert lønn enn i andre, avhengig av grad av usikkerhet knyttet til måling av prestasjonene. Bedriften må derfor vurdere om de ønsker å føre en enhetlig lønnspolitikk for hele bedriften, eller åpne for større grad av individuell tilpasning mellom avdelingene.

5.3.3 Teambasert belønning

Den aktuelle bedriften består av ansatte med forskjellig utdanningsbakgrunn og arbeidsoppgaver, som man kan anta drives av forskjellige motivasjonsfaktorer. Det er også store forskjeller innad i bedriften når det gjelder grad av målbarhet og observasjon av både innsats og resultater. I noen avdelinger er utstrakt bruk av samarbeid avgjørende for gode resultater, og de ansatte er organisert i formelle team som sammen skal utføre arbeidsoppgavene. Andre avdelinger har mindre formelt samarbeid, men de ansatte har likevel stort utbytte av å rådføre seg med hverandre. I noen tilfeller er samarbeid på tvers av avdelinger viktig for bedriftens evne til å levere gode og riktige løsninger som kundene deres blir fornøyd med. Bedriftens situasjon er kort fortalt preget av store forskjeller i arbeidsoppgaver mellom avdelingene, og varierende grad av usikkerhet knyttet til arbeidsinnsats og resultater innad i bedriften. Samarbeid er ønskelig og det er derfor viktig å ikke innføre systemer som kan tenkes å svekke viljen til samarbeid.

Teambaserte bonusordninger kan være et alternativ til individbaserte ordninger (Holmstrom 1982). En fordel med å knytte bonus opp mot prestasjonen til et team er at det sannsynligvis vil ha en positiv effekt på samarbeid og informasjonsutveksling mellom de ansatte. En ulempe er muligheten for gratispassasjerer, som ble beskrevet i kapittel 2 (Holmstrom 1982). Men som Lazear (1998) fremhever kan gratispassasjerer i teamarbeid til en viss grad kontrolleres for ved at medlemmene overvåker hverandre. Hvis teamet er lite nok og medlemmene i stor grad kan observere hverandres arbeidsinnsats, vil medlemmene passe på at alle gjør det de skal slik at teamet kvalifiserer til bonus (Lazear 1998).

Teambaserte ordninger vil være hensiktsmessig der det er ønskelig med stor grad av samarbeid og informasjonsdeling mellom de ansatte i et team eller en gruppe (Baker 2000). Det kan også tenkes at fraværet av sterke individuelle insentiver kan bidra til å styrke en positiv norm for å yte høy arbeidsinnsats og samarbeid.

5.3.4 Avsluttende betraktninger

Det er ennå for tidlig til å vurdere de langsiktige effektene av bonussystemet. Mitt inntrykk av dagens situasjon er at selve prosessen rundt prestasjonsmålingen, i form av målkortene og evalueringen av personlige ferdigheter, er nyttig for både ledere og ansatte. For de ansatte er det konkret hvilke arbeidsoppgaver som skal prioriteres og hva som kreves for å oppnå bonus,

gitt at målene i målkortet er klare og entydige og at dette ikke uthules via korrigeringer i etterkant. Leder må på sin side tenke igjennom hva han/hun forventer av de ansatte, gjøre en nøye vurdering av de ansatte sin prestasjon og gi grundig tilbakemelding i forbindelse med gjennomgangen av målkortet. Imidlertid ser det ut til evalueringsprosessen ikke fungerer like bra i alle avdelinger, og som nevnt tidligere er det stor forskjell på hvordan målkortene er utformet. Dette kan reflektere at ulike ledere har ulik forståelse av systemet, eller legger ulik vekt på bruken av det, men det kan også skyldes at arbeidsoppgavene er vanskeligere å beskrive og måle i noen avdelinger enn i andre.

Hovedmålet med belønningssystemet er å gi insentiv til høy arbeidsinnsats ved å belønne gode prestasjoner. Det trenger likevel ikke være slik at insentivene til høy arbeidsinnsats er sterkest dersom bonus er knyttet til individuell prestasjon. Et alternativt synspunkt kan være at fornøye ansatte arbeider bedre og føler sterkere tilknytning til bedriften. I så fall kan det tenkes å være mer hensiktsmessig å tildele bonus til alle som en andel av bedriftens overskudd, for å unngå feil forventninger og misnøye blant de ansatte. Ansatte kan for eksempel få en fast andel av overskuddet i prosent av sin egen lønn. De med høyere fastlønn anses ofte for å ha større ansvar og får således også større bonusutbetaling. En slik ordning vil imidlertid ikke gi mulighet til å premiere særdeles gode individuelle resultater med en bonus, men kanskje det kan ordnes på andre måter i form av forfremmelse eller lønnsøkning. Den vil også i begrenset grad virke individuelt prestasjonsfremmende, annet enn via eventuell økt lojalitet og/eller tilfredshet.

Det er mitt inntrykk at de ansatte drives av andre motivasjonsfaktorer enn kun monetær belønning, som for eksempel interessante og givende arbeidsoppgaver og godt samarbeid med kolleger. Et system med stor andel prestasjonsbasert lønn kan på lang sikt risikere å svekke de ansatte sin indre motivasjon for å yte innsats og virke ødeleggende på normen for samarbeid som i dag ser ut til å gjelde i bedriften, samtidig som det er problematisk å fjerne bonus når den først er innført (Bénabou og Tirole 2004). Som Deci og Ryan (1985) fremhever kan resultatet av å fjerne en belønning gi lavere motivasjon til arbeidsinnsats enn det som var tilfellet i utgangspunktet.

5.4 Oppsummering

I kapittel 3 ble intensjonen bak innføringen av dagens bonussystem presentert. Bakgrunnen for innføringen var et ønske om et enkelt og forutsigbart bonussystem. Bonussystemet og

utformingen av målkortene var tenkt å fremme en prestasjonskultur, belønne gode resultater, sikre at bedriftens mål oppnås og klargjøre for de ansatte hva som forventes. I praksis fremstår imidlertid systemet som komplisert og lite forutsigbart.

Situasjonen i bedriften avviker fra benchmark på flere punkter, og belønningssystemer kan således ikke forvente å ha de samme predikerte effektene som under optimale forutsetninger. Det er usikkerhet knyttet til hvordan arbeidsoppgavene utføres og til måling av resultatene. Måleproblemene medfører at det er usikkerhet for de ansatte om deres arbeidsinnsats og resultater observeres korrekt av ledelsen. I tillegg er det til en viss grad også usikkert for de ansatte hvilken arbeidsinnsats det er optimalt å yte. Denne usikkerheten er knyttet til måleproblemene og utformingen av målene i målkortet; noen ansatte har klare mål som gjør det lettere for dem å forutsi hvilken arbeidsinnsats som vil kvalifisere til bonus. Mulighetene for å korrigere og påvirke totalscore på evalueringsskjemaene i etterkant av medarbeidersamtalen medfører at et system, som i utgangspunktet synes millimeterrettferdig og vitenskapelig lagt opp, i siste instans ender opp med å være basert på subjektive evalueringer. I den grad disse problemene bunner i reelle måleproblemer, kan de ikke uten videre løses ved mer presise målformuleringer. Jo større måleproblemer, jo mer skjønnsbasert vil det eksisterende evalueringssystemet reelt sett måtte være, selv med sin nokså kompliserte struktur.

Teamarbeid er utbredt i flere deler av bedriften, og også ønskelig fra ledelsens side. I utformingen av bonussystemet er det derfor viktig å ta hensyn til effektene av individuelle prestasjonsinsentiver på samarbeid. Hvilke normer som er gjeldende i bedriften, og om resultatet av ansattes økte arbeidsinnsats har positive eller negative effekter for de andre er avgjørende for hvilke effekter individuelle insentiver har for samarbeid. Ansatte er trolig drevet av andre motivasjonsfaktorer enn kun monetær belønning, og utformingen av belønningssystemet kan påvirke disse motivasjonsfaktorene.

I valg av belønningssystem er det viktig å være bevisst hva man ønsker å oppnå, og hva de langsiktige effektene kan tenkes å bli. I så måte bør en ikke glemme å vurdere hvilke normer som er gjeldende i bedriften og hvordan de kan tenkes å påvirkes av et belønningssystem.

Det kan også være nyttig med en grundig gjennomgang av hvilken effekt bonussystemet har hatt på samlet produktivitet i bedriften, for å vurdere om innføringen av bonus har resultert i høyere produktivitet.

6. Konklusjon

Denne oppgaven har gjennomgått hva økonomisk teori sier om belønning i en situasjon med asymmetrisk informasjon, og presentert resultatene av et casestudie av hvordan bonussystemet er utformet i en norsk kunnskapsbedrift.

Valget mellom prestasjonsbasert lønn og fastlønn, og om man skal ha en bonusordning som er knyttet til individuelle prestasjoner, avhenger av hvilke måleproblemer og informasjonsutfordringer bedriften står ovenfor. Under de rette forutsetninger kan prestasjonsbasert lønn og bonus ha en prestasjonsfremmende effekt på arbeidsinnsats. Dersom det er usikkerhet og måleproblemer risikerer økonomiske insentiver knyttet til resultater som er vanskelige å måle, å ha andre effekter enn det som er forventet.

Der samarbeid er ønskelig kan sterke individuelle insentiver ha en ødeleggende effekt på samarbeid. Teambaserte ordninger kan være et alternativ, men det er da viktig å være bevisst gratispassasjerproblemer når det er vanskelig å skille ut individuelle bidrag fra det samlede resultatet.

I den aktuelle bedriften er det måleproblemer knyttet til arbeidsinnsats og resultater. De ansatte har flere arbeidsoppgaver som skal utføres, elementer utenfor de ansattes kontroll påvirker resultatene, og samarbeid fremheves som viktig. Det er derfor ønskelig med et belønningssystem som fremmer gode prestasjoner, men samtidig ikke virker negativt på motivasjon eller samarbeid.

Det er vanskelig å trekke noen entydig konklusjon med hensyn til hvilken belønningsstruktur bedriften bør velge. Jeg har her pekt på noen forhold som gjør at bonussystemet kan ha mindre prestasjonsfremmende effekt enn tilsiktet, og i verste fall ha negative effekter for bedriften. Når valg av belønningssystem skal gjøres, er det viktig at bedriften vurderer i hvilken grad resultatene som skal belønnes faktisk er målbare, i hvilken grad bonus kan antas å vri innsatsen vekk fra andre oppgaver eller samarbeid på en uønsket måte, og om de ansatte vil oppleve belønningen som en anerkjennelse eller som en kontroll. Fordi disse faktorene vil variere mellom avdelinger, er det ikke opplagt at belønningssystemet bør være likt i alle avdelinger. Det er også viktig å ha klart for seg at nøyaktige prosesser og registreringsrutiner aldri kan fjerne skjønnselementet fra bonusprosessen når måleproblemene er reelle.

Kildeliste

- Akerlof, G. A. (1982): "Labor contracts as partial gift exchange", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.97, No.4, 543-569
- Baker, G. (2000): "The use of performance measures in incentive contracting" *The American Economic Review*, Vol.90, No.2, 415-420
- Barth, E. & Schøne, P. (2006): "Nyere emner i arbeidsmarkedsøkonomien", Institutt for Samfunnsforskning, Rapport 2006:11
- Barth, E., Bratsberg, B., Hægeland, T. & Raaum, O. (2005): "Nye avlønningsformer", i Torp, H. (red.): *Nytt arbeidsliv: Medvirkning, inkludering og belønning*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bénabou, R. & Tirole, J. (2002): "Self-confidence and personal motivation", *Quarterly Journal of Economics*, August 2002, 117(3), 871-915
- Bénabou, R. & Tirole, J. (2003): "Intrinsic and extrinsic motivation", *Review of Economic Studies* (2003) 70, 489-520
- Cahuc, P. & Zylberberg, A. (2004): *Labor Economics*. Cambridge: The MIT Press.
- Deci, E. (1971): "Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 1, 105-115, Apr 71
- Deci, E. & Ryan, R. (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Gibbons, R. (1998): "Incentives in organizations", *The Journal of Economic Perspectives*, Vol.12, No.4, pp.115-132
- Grutle, P., Haug, M.C, Martinsen, M. & Stigum, M. (2007): "Attraktiv arbeidsgiver", Upublisert prosjektrapport (Tilgjengelig på forespørsel fra forfatter)
- Holmstrom, Bengt. (1982): "Moral hazard in teams", *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13, No. 2, pp.324-340
- Holmstrom, B. & Milgrom, P. (1991): "Multi-task principal agent analysis: incentive contracts, asset ownership and job designs", *Journal of Law, Economics and Organisation*
- Kuvaas, B. (2006): "Work performance, affective commitment, and work motivation; the roles of pay administration and pay level", *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 365-385
- Lazear, E. (1995): *Personnel economics*. Cambridge: The MIT Press.
- Lazear, E. (1998): *Personnel Economics for Managers*. New York: John Wiley & Sons Inc.

- Lazear, E. (2000a): "The power of incentives", The American Economic Review, Vol. 90, No.2.
- Lazear, E. (2000b): "Performance pay and productivity", The American Economic Review, Vol. 90, No.5, 1346-1361
- Lysgaard, S. (2000): Arbeiderkollektivet: En studie i de underordnedes sosiologi (3.utgave) Oslo: Universitetsforlaget.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1992): Economics, Organization and Management. New Jersey: Prentice-Hall.
- Prendergast, Canice. (2000): "What trade-off of risk and incentives", The American Economic Review, Vol. 90, No.2
- Sobel, J. (2005): "Interdependent preferences and reciprocity", Journal of Economic Literature, Vol. XLIII, 392-436
- Varian, H.R. (1996): Intermediate Microeconomics: A modern Approach. New York: W. W. Norton & Company.

Anonyme kilder

- Interne arbeidsdokumenter i bedriften, som er tilgjengelige på forespørsel for de som har adgang til dokumentene.
- Medarbeiderundersøkelsen utført i bedriften i 2007.
- Samtaler med ansatte i bedriften, både ledere og øvrige medarbeidere.